

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu

YRITYKSEN JA YMPÄRISTÖJÄRJESTÖN YHTEISTYÖSUHDE JA SIITÄ SYNTYVÄ ARVO

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2018
Ohjaajat: Johanna Kujala

Sini Räisänen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	RÄISÄNEN, SINI
Tutkielman nimi:	Yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhde ja siitä syntyvä arvo
Pro gradu -tutkielma:	94 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2018
Avainsanat:	Yhteistyö, arvonaluonti, ympäristöjärjestö, yritys yhteistyö, järjestöyhteistyö

Tämän pro gradu -tutkielman kohdeilmiöinä ovat yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyösuhteet sekä niissä tapahtuva arvonaluonti. Ympäristöuhkien ja liiketoimintasektorin ympäristövaikutusten tiedostaminen on edistänyt yritysten ja ympäristöjärjestöjen vuoropuhelua ratkaisujen löytämiseksi. Yhteistyö voi edistää ympäristöjärjestön mission lisäksi myös yrityksen liiketoimintaa ja yksilöiden hyvinvointia. Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyön ajureita ja haasteita suhteen eri vaiheissa. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan yhteistyösuhteesta syntyvää arvoa yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoilla.

Tutkielman teoriaosuus perustuu aiempaan tutkimukseen yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteista sekä niissä tapahtuvasta arvonaluonnista. Teoreettinen osuus sivuaa myös sidosryhmäteoriaa sekä vastuullista liiketoimintaa. Tutkielman empiirisessä osuudessa on aiemman tutkimuksen innoittamana tarkasteltu WWF Suomen Green Office -yritysyhteistyötä. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla WWF Suomen ja yritysten edustajia. Aineistosta on teoriaohjautuvaa sisällön-analyysia käyttäen tunnistettu yhteistyösuhteen eri vaiheet: yhteistyön alkaminen, implementointi ja institutionalisointi sekä näihin vaiheisiin liittyvät ajurit ja haasteet. Tuloksissa on eritelty myös yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhteesta syntyvää arvoa yksilön, organisaatioiden sekä yhteiskunnan näkökulmasta.

Tutkielman tulosten mukaan yhteistyösuhdetta ja siinä tapahtuvaa arvonaluontia edistävät sekä yhteistyökumppanien että yhteistyömuodon ominaisuudet, jotka usein riippuvat suhteen vaiheesta. Tutkimuksen tulosten mukaan yhteistyön jatkuvuuden kannalta tärkeäksi ominaisuudeksi muodostuu erityisesti yhteistyön ja siinä tapahtuvan arvonaluonnin uudistuminen. Tutkimuksen tuloksissa korostui odotettua enemmän yksilöille syntyvä arvo ja sen merkitys. Tutkielman kontribuutiona on yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhdeprosessin, sen ajureiden ja haasteiden sekä siitä syntyvän arvonaluontiteoreettinen ja empiirinen kuvaus.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Aiheen valinnan tausta.....	5
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne	11
2 YRITYSTEN JA YMPÄRISTÖJÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖSUHDE JA ARVONLUONTI.....	14
2.1 Ympäristöjärjestöt ja niiden suhde yritysyhteistyöhön.....	14
2.2 Yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteet ja niiden tasot.....	17
2.3 Prosessinäkökulma yrityksen ja järjestön yhteistyösuhteeseen	22
2.4 Arvon luominen yhteistyösuhteessa	25
2.5 Yhteistyösuhteessa syntyvä arvo ja arvo-odotukset	28
2.6 Yhteistyöstä syntyvä arvo ja kustannukset yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoilla	31
2.7 Yhteenveto: Yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyösuhteet ja niissä tapahtuva arvonluonti	38
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	42
3.1 Tutkimuksen kohde.....	42
3.2 Aineiston keruu ja käsittely	43
3.3 Aineiston analysointi	47
4 YRITYKSEN JA YMPÄRISTÖJÄRJESTÖN SUHTEESTA SYNTYVÄ ARVO	51
4.1 Green Office -yhteistyö	51
4.1.1 Yhteistyön eteneminen	51
4.1.2 Green Office -yhteistyön arviointi aiemman teorian kautta	53
4.1.3 Yhteistyösuhteen alkaminen.....	54
4.1.4 Yhteistyösuhteen implementointi	57
4.1.5 Yhteistyön institutionalisoituminen.....	59
4.1.6 Yhteistyön tulevaisuus.....	62
4.2 Yhteistyösuhteesta syntyvä arvo.....	63
4.2.1 Yksilötasolle syntyvä arvo.....	63
4.2.2 Organisaatiotasolle syntyvä arvo.....	66
4.2.3 Yhteiskuntatasolle syntyvä arvo	72
4.3 Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista	74
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	81
5.1 Tutkimuksen kontribuutio.....	81
5.2 Ehdotuksia käytännön johtamistyölle	84
5.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset	85
5.4 Ehdotuksia jatkotutkimukseen	87
LÄHTEET	89
Kirjallisuus.....	89
WWW-sivut	93
Henkilölähteet	94
LIITE 1: Teemahaastattelurunko yrityksille.....	95
LIITE 2: Teemahaastattelurunko WWF:lle	96

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen.....	12
Kuvio 2. Yhteistyösuhteiden jatkumo.....	19
Kuvio 3. Arvoa luovan sidosryhmäsuhteen ominaisuudet.....	24
Kuvio 4. Yhteistyösuhteessa tapahtuvan arvonluonnin spektri.....	30
Kuvio 5. Teoriaohjautuvassa sisällönanalyysissä käytetyt kategoriat ja niiden suhteet...49	
Kuvio 6. Green Office -yhteistyösuhteen vaiheet.....	54

Taulukot

Taulukko 1. Yhteistyöstä organisaatiotasolle syntyvä arvo aiempien tutkimusten mukaan.....	34
Taulukko 2. Yhteistyösuhteesta syntyvät potentiaaliset kustannukset.....	37
Taulukko 3. Yhteenvedo: Yhteistyösuhdetta ja siinä tapahtuvaa arvonluontia edistävät ominaisuudet.....	40
Taulukko 4. Tiedot haastatteluista.....	46
Taulukko 5. Yhteistyösuhteen eri vaiheiden ajurit ja haasteet.....	76
Taulukko 6. Green Office -yhteistyöstä syntyvä arvo yksilötasolle.....	77
Taulukko 7. Green Office -yhteistyöstä syntyvä arvo organisaatiotasolle.....	79
Taulukko 8. Green Office -yhteistyöstä syntyvä arvo yhteiskuntatasolle.....	80

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinnan tausta

Viime vuosina lisääntynyt ympäristötietoisuus ja -ongelmat sekä huoli etenevästä ilmastomuutoksesta ovat tehneet ekologisista arvoista yhä tärkeämpiä myös liike-elämälle. Ekologiset arvot ohjaavat yhä useammin järjestöjen, yhteiskunnan ja muiden sidosryhmien toimintaa. Ihmisen aiheuttamien ympäristöongelmien lisääntyminen on johtanut myös ympäristöjärjestöjen määrän kasvuun (Lyakhov & Gliedt 2017, 1450). Yritysten ympäristövaikutusten sääntely yhteiskunnan ja ylikansallisten organisaatioiden taholta on luonut yrityksille haasteita arvioida omaa ympäristövaikutustaan sekä sopeuttaa toimintaansa uusiin vaatimuksiin. Esimerkiksi marraskuussa 2016 voimaan astunut Pariisin ilmastopöytäkirja tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan myös rahoitusvirtoihin, joita sopimuksen ratifioineet 166 maata ovat sitoutuneet ohjaamaan kohti kestävää, vähäpäästöistä ja ilmastoa tukevaa kehitystä (United Nations 2015). Myös ympäristöjärjestöt pyrkivät lisäämään poliittista painetta yritysten ympäristövastuun kasvattamiseksi (Lyakhov & Gliedt 2017). Toisaalta talouden taantuma on luonut kansalaisjärjestöille haasteita saada toiminnalleen rahoitusta ja siten luonut tarpeen etsiä uusia varainhankinnan mahdollisuuksia (Never 2011).

Myös asiakkaiden ympäristötietoisuus on kasvanut ja kuluttajat toivovat mahdollisuuksia ympäristöystävällisempään kuluttamiseen. Kuluttajien valinnat ovat viestittäneet yrityksille, että yhä useampi on valmis maksamaan omia eettisiä arvojaan vastaavista tuotteista (Pecoraro 2016). Lähes poikkeuksetta suuremmat yritykset myös raportoivat aktiivisesti ympäristövastuustaan ja sen suhteesta käytännön liiketoimintaan. Ilmastomuutoskeskustelu on lisännyt yritysten kiinnostusta ympäristövastuuseen ja siitä viestimiseen. (Jaworska 2018, 195.)

Kansalaisjärjestöjen nopea merkityksen kasvu on muuttanut poliittis-taloudellista ympäristöä niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla ja luonut yrityksille niin mahdollisuuksia kuin haasteita suhteissaan kolmanteen sektoriin (Teegen, Doh & Vachani 2004, 463). Sektorien välinen yhteistyö on kasvattanut suosiotaan yrityssektorin lisäksi myös julkis- ja järjestösektoreilla, joten sektorien välinen yhteistyö voidaan nähdä

uutena ja suosiotaan kasvattavana strategisena suuntauksena. Useat kansalaisjärjestöt ovat muuttaneet lähestymistapaansa liike-elämään vastakkainasettelusta yhteistyöhakuiseen suuntaan. (Van Tulder, Seitanidi, Crane & Brammer 2016, 2.) Ympäristöjärjestöt pyrkivät erilaisin strategioin vaikuttamaan esimerkiksi yritystoiminnasta aiheutuvaan ympäristökuormitukseen. Yhteistyöstrategiset järjestöt pyrkivät toimimaan yhdessä yritysten kanssa saavuttaakseen tavoitteensa. Yhteistyö yritysten kanssa voi vaihdella lahjoituksista aina strategiseen kumppanuuteen (Ählström & Sjöström 2005, 236). Yhteistyö kansalaisjärjestön kanssa voi auttaa yritystä hankkimaan tietoa ja osaamista, jolla tehostaa toimintaa, tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja parantaa suhteita myös muihin sidosryhmiin (Rondinelli & London 2003, 62).

Usein yritysten ja järjestöjen välisen yhteistyön tarkoituksena on ottaa osaa taloudellisten, sosiaalisten sekä ekologisten ongelmien ratkaisemiseen yhdistämällä organisaatioiden resursseja ja siten täyttää liike-elämää koskevan säätelyn aukkoja tai ylittämällä sen vaatimukset. Näin pyritään eri sektorien osaamista yhdistämällä löytämään uusia ja innovatiivisia ratkaisuja vanhoihin ongelmiin. (Van Tulder et al. 2015, 1–2). YK:n ilmastokokoukset ja -sopimukset ovat osaltaan johtaneet ympäristöyhteistyösuhteiden luomiseen yritysten ja muiden sektorien välillä. Yritykset käyttävät ympäristöyhteistyösuhteita usein uusien mahdollisuuksien luomiseen sekä ympäristövastuuseen liittyvien uhkien torjumiseen. (Wassmer, Paquin & Sharma 2014, 755.)

Sektorien välinen yhteistyö ei kuitenkaan perustu vain vastuullisuuteen vaan myös arvонуontiin. Perinteisesti yrityksen tarkoituksena on nähty taloudellisen arvon tuottaminen omistajilleen. Arvo on syntynyt yrityksen resursseista sen sisäisissä prosesseissa. Liiketoimintaympäristön ja toisaalta sosioekonomisten ongelmien monimutkaistuminen ovat muuttaneet käsitystä arvонуomisesta. Ongelmien ratkaisussa korostuvat organisaatioiden ja sektorien rajat ylittävät suhteet. Näissä yhteistyösuhteissa syntyvä arvo realisoituu kaikille suhteen osapuolille sekä ympäröivälle yhteiskunnalle. Arvon luominen on keskeinen motivaattori yhteistyösuhteiden solmimiselle. (Austin & Seitanidi 2012a, 727–728.) Omistajien ja muiden sidosryhmien intressejä ei siis enää nähdä välttämättä keskenään ristiriitaisina, vaan on mahdollista tuottaa yhteistyön kautta arvoa sekä omistajille että organisaation sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Joidenkin tutkijoiden mielestä arvon tuottaminen sidosryhmille on yhteydessä korkeampaan arvon tuottoon omistajille. (Harrison & Wicks 2013.) YK:n mukaan finanssikriisin jälkeisessä maailmassa liiketoiminnan vastuullisuutta tulisi rakentaa nimenomaan vuorovaiku-

tuksessa sidosryhmien, kuten kansalaisjärjestöjen, kanssa (UN Conference on Trade and Development 2010).

Yksinkertaisimmillaan yrityksen ja järjestön suhde on hyväntekeväisyyslahjoituksiin perustuva yhteistyö. Näissä suhteissa resurssivirta on yleensä puhtaasti yksisuuntainen, yritykseltä järjestölle. Yritykseltä saamiensa resurssien avulla järjestö edistää asiaansa eli luo yhteiskunnallista arvoa toteuttamalla missiotaan. Yrityksen voidaan siis katsoa ulkoistavan vastuullisuutensa kyseisen ongelman tiimoilta järjestölle, jolla on yritystä paremmat edellytykset keskittyä ongelman ratkaisemiseen. (Austin & Seitanidi 2012a, 738–739.) Silloin kun yhteistyösuhteessa tapahtuva arvонуonti muuttuu yksinluonnista kohti yhteisluomista, järjestö ja yritys yhdistävät omia spesifioituneita kompetenssejaan luodakseen arvoa, jota kumpikaan osapuoli ei yksin pystyisi luomaan. Mitä syvemmälle tasolle yhteistyösuhteen ulottuvuudet kehittyvät, sitä todennäköisemmin yhteistyösuhteen puitteissa toteutuvat arvontuotokset tuottavat myös laajempaa yhteiskunnallista arvoa. (Austin & Seitanidi 2012a.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tarkoitus on kuvailla yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyösuhteita näissä suhteissa syntyvää arvoa. Lisäksi tarkastelen, kenelle arvoa yhteistyö-suhteesta syntyy, sillä yhteistyösuhteessa luotu arvo voi yhteistyö-organisaatioiden lisäksi koskettaa myös yksilöitä ja yhteiskuntaa. Van Tulderin et al. (2016, 2) mukaan sektorien välisten yhteistyösuhteiden ja niiden vaikutusten tarkastelu on näiden suhteiden uskottavuuden ja oikeutuksen sekä niiden vaikuttavuuden lisäämisen kannalta tärkeää.

Austinin ja Seitanidin (2012b, 944) mukaan sektorien välistä yhteistyötä perustellaan usein sosiaalisten ja ekologisten ongelmien ratkaisemisella ja yhteiskunnallisen arvon tuottamisella, ja siksi myös tämän yhteistyöstä syntyvän yhteiskunnallisen arvon tutkiminen on perusteltua. Yhteistyösuhteista syntyvä arvo voi koskettaa myös yksilöitä organisaatioiden sisällä. Pyrin siis selvittämään yrityksen ja ympäristöjärjestön suhteesta syntyvää arvoa yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoilla.

Tutkimukseni vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä tekijät edistävät yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyötä ja siinä tapahtuvaa arvonluontia?

2. Millaista arvoa yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyöstä syntyy ja kenelle?

Pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin tätä tutkimusta varten kerätyn haastatteluaineiston pohjalta, jonka analyysiä ohjaa aiempi tutkimus. Analyysi on toisin sanottuna teoriaohjautuvaa. Esittelen yritysten ja järjestöjen välisiä suhteita sekä niistä syntyvää arvoa käsittelevää aiempaa tutkimusta luvussa 2, ja tutkimuskysymyksiin pyrin vastaamaan luvussa 4. Tutkimusmetodologiaa käsittelen tarkemmin luvussa 3. Tutkimuksen tuloksista johdetut laajemmat johtopäätökset esittelen luvussa 5.

Olen määritellyt tutkimuksen avainkäsitteet seuraavasti:

Ympäristöjärjestöt ovat kansalaisjärjestöjä, joiden missiona ovat ekologiset ongelmat ja niiden ratkaiseminen. Oxford Dictionary of Environment and Conservation (2017) määrittelee ympäristöliikkeen "poliittiseksi liikkeeksi, joka keskittyy suojelemaan ympäristöä, vähentämään ympäristövahinkoja, kuten saastumista, ja vähentämään luonnonvarojen kestämatöntä käyttöä." Ympäristöjärjestöt ovat ihmisryhmiä, jotka vapaaehtoisesti liittyvät yhteen ajaakseen ympäristön asiaa. (Oxford Dictionary of Environment and Conservation 2017.) Ympäristöjärjestöt eivät tavoittele rahallista voittoa, vaan käyttävät myös mahdollisten liiketoiminnallisten toimien kautta saavutetun taloudellisen hyödyn järjestön kuluihin ja ympäristönsuojelutyöhön. Tässä tutkimuksessa käytän toisinaan myös sanaa "järjestö" viittaamaan kansalais- ja ympäristöjärjestöihin.

Yhteistyöllä tarkoitetaan kahdenvälistä, tarkoituksellista suhdetta, jossa resursseja siirtyy yhteistyökumppanien välillä ainakin yksisuuntaisesti. Käsitys sektorien välisen yhteistyön luonteesta noudattelee Brysonin, Cosbyn ja Stonen (2006, 44) määritelmää, jonka mukaan sektorien välinen yhteistyösuhde tarkoittaa "tiedon, resurssien, aktiviteettien ja osaamisten linkittämistä tai jakamista kahdella [...] sektorilla sellaisen lopputuloksen saavuttamiseksi, jota ei yhdellä sektorilla voida saavuttaa". Vaikka sektorien väliset yhteistyösuhteet voivat käsittää useampia toimijoita useammilta sektoreilta, tässä tutkielmassa keskitytään kahden eri sektoreilla toimivan osapuolen

väliseen yhteistyösuhteeseen. Tälle tutkimukselle relevantit sektorit ovat yrityssektori ja järjestösektori, jota kutsutaan myös kolmanneksi sektoriksi ja voittoa tavoittelemattomaksi sektoriksi.

Arvonluonti on vuorovaikutteinen prosessi, jossa resursseja uudelleenjärjestämällä saadaan aikaan hyötyjä (Ramírez 1999). Erityisesti yhteiskunnallista arvoa luovien yhteistyösuhteiden tutkimuksen piirissä ei ole vakiintunutta määritelmää sille, mitä arvonluonnilla tarkoitetaan, ja mitä siihen kuuluu (Hlady-Rispal & Servantie 2018, 63). Tässä tutkimuksessa arvonluontia tarkastellaan nimenomaan yhteistyösuhteen puitteissa. Yhteistyösuhteessa tapahtuva arvonluonti voi olla yksinluontia, jolloin toinen organisaatio luo omista ja yhteistyökumppanilta siirtyvistä resursseista arvoa. Yhteistyösuhteessa tapahtuu lisäksi arvon yhteisluontia, joka on myös monien yhteistyösuhteiden tavoite. Arvon yhteisluonnissa yhteistyökumppanit luovat yhdessä arvoa vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen ja organisaatioiden välisen oppimisen kautta, ja luovat siten enemmän arvoa kuin kumpikaan olisi voinut yksinään luoda. (Austin & Seitanidi 2012a; Dentoni, Bitzer & Pascucci 2016). Arvo ei tässä tutkielmassa rajoitu taloudelliseen arvoon, vaan se sisältää myös sosiaalisen ja ekologisen arvon. Ekologinen arvo tarkoittaa ympäristölle syntyvää arvoa eli asioita, jotka edistävät ympäristön säilymistä ja hyvinvointia.

Yhteiskunnallinen arvo on yhteiskuntatasolle realisoituvaa arvoa, jota syntyy yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyösuhteesta. Se on sosiaalista, ekologista ja taloudellista arvoa, jota syntyy ympäröivälle yhteiskunnalle tai yhteistyösuhteen ulkopuolisille yksilöille tai organisaatioille (Austin & Seitanidi 2012b, 952). Tässä tutkielmassa ekologinen arvo eli yhteistyösuhteesta syntyvä luonnonsuojelullinen tai ympäristöä säästävä vaikutus katsotaan osaksi yhteiskunnallista arvoa. Jotta yhteiskunnallinen arvo olisi yhteistyösuhteen puitteissa syntynyttä, sen tulee olla seurausta yhteistyökumppaneiden yhteisistä pyrkimyksistä (Austin & Seitanidi 2012b, 952).

Tutkimuksen kohteena ovat siis yritysten ja ympäristöjärjestöjen kahdenväliset yhteistyösuhteet sekä näistä yhteistyösuhteista syntyvä arvo. Aiempi tutkimus perustuu osin sidosryhmäteoriaan, sillä yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhde on myös sidosryhmäsuhte. Ympäristöjärjestön ja yrityksen suhdetta tarkastellaan nimenomaan kahdenvälisenä, muodollisena ja yhteisestä halusta syntyneenä yhteistyösuhteena, jolloin

tarkastelun ulkopuolelle jäävät sellaiset yritysten ja ympäristöjärjestöjen sidosryhmäsuhteet, jotka eivät perustu yhteistyöhön.

Tässä tutkielmassa oletan, että yleisesti liiketoiminta- ja järjestösektorien välistä yhteistyötä koskeva tutkimus pätee myös yritysten ja ympäristöjärjestöjen välisiin suhteisiin. Koska suuri osa lähdekirjallisuudesta keskittyy laajasti yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisiin suhteisiin, sektorien välinen yhteistyösuhde on tässä tutkielmassa synonyymi yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhteelle. En ole luonnollisesti käyttänyt lähteenä kirjallisuutta, joka käsittelee erityisesti julkissektorin ja yrityssektorin tai järjestö- ja julkissektorin välistä yhteistyötä. Rajasin myös useampien kuin kahden organisaation yhteistyösuhteet tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi koska ympäristöjärjestöt ovat kansalaisjärjestöjä, katson yleisesti kansalaisjärjestöjä ja niiden yhteistyösuhteita yritysten kanssa koskeneen aiemman tutkimuksen pätevän myös ympäristöjärjestöjen ja yritysten välisiin yhteistyösuhteisiin. Toisaalta mahdolliset havaitut erot yleisesti sektorien välisten sekä yritysten ja ympäristöjärjestöjen välisten yhteistyösuhteiden välillä olisivat voineet viitata siihen, että ympäristöjärjestöihin liittyy erityispiirteitä, jonka vuoksi niitä pitäisi tulevaisuudessa tutkia omana, spesifinä ilmiönään. Tällaisia ristiriitaisuuksia ei kuitenkaan tämän tutkielman puitteissa havaittu.

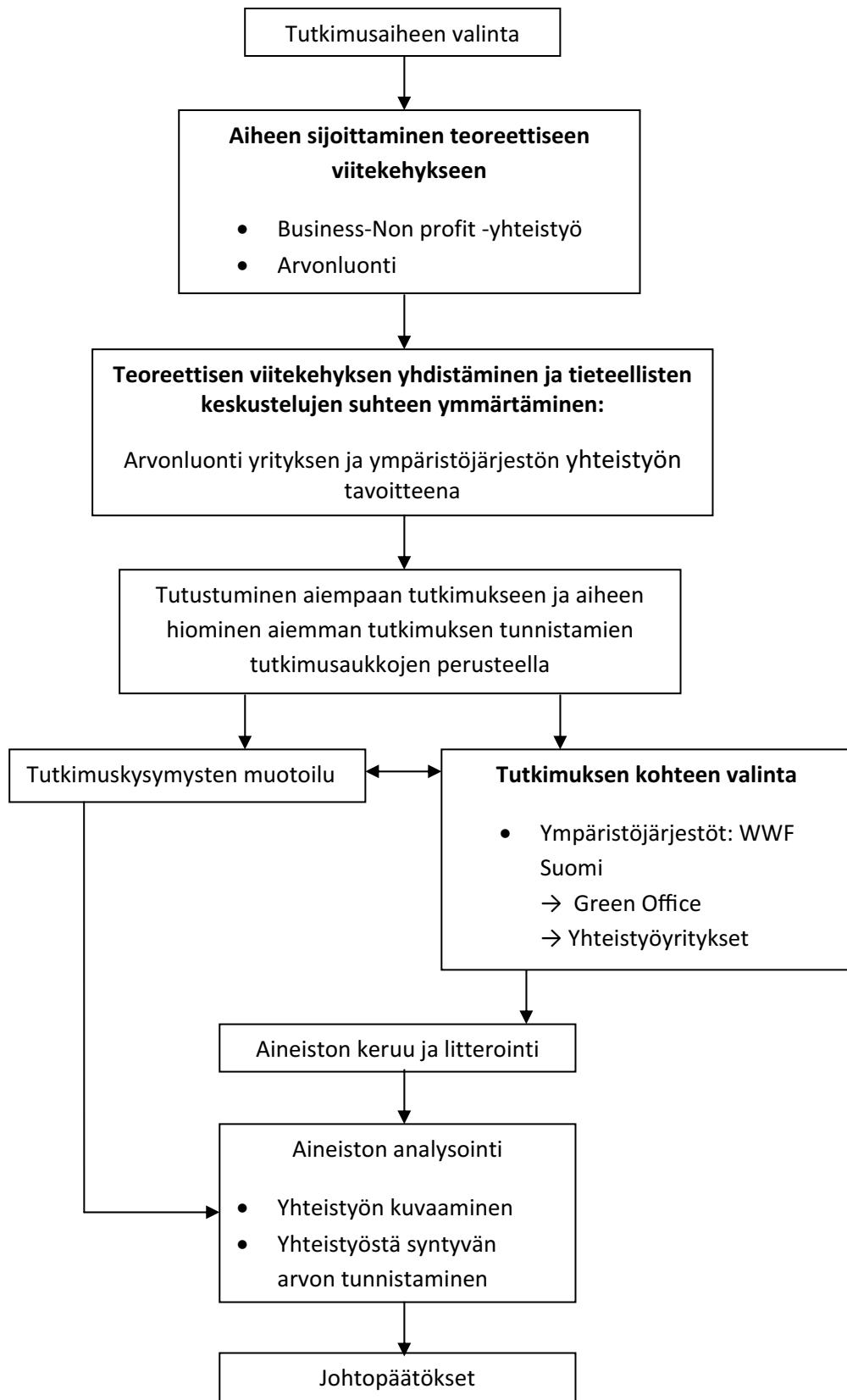
Tutkimuksen kohteena on WWF Suomen Green Office -yhteistyö. Informantteina toimivat WWF Suomi sekä valitut yhteistyöyritykset. Green Office, myöhemmin myös GO, on WWF Suomen kehittämä ympäristönhallintajärjestelmä. Tässä tutkielmassa tarkastelen Green Officea nimenomaan yritysyhteistyön muotona enkä pelkkänä ympäristönhallintajärjestelmänä tai myytävänä palveluna. Ympäristönhallintajärjestelmän näkökulmasta Green Officea on käsitelty muissa lopputöissä (kts. esim. Sirviö 2010). WWF Suomella on yli 150 yhteistyöorganisaatiota Suomen Green Office -verkostossaan, joista suurin osa on yrityksiä. Green Office -yhteistyö on toimistokohtainen, ei yritysokohtainen. Toisin sanottuna Green Office ei välttämättä kata yritysorganisaation kaikkia toimistoja. Tässä tutkimuksessa Green Office -yhteistyö on yritysorganisaation ja WWF Suomen välisen yhteistyön muoto, sillä toimiston Green Office -status vähintään hyväksytään yrityksen johdossa. Koska toimistot ovat kiinteä osa muuta yritysorganisaatiotaan, toimiston piirissä syntyvä arvo on arvokasta myös koko yrityksen näkökulmasta. Esimerkiksi mahdollisesti saavutetut kustannussäästöt eivät vähennä vain yksittäisen toimiston, vaan koko yritysorganisaation kuluja. Green Office on nimenomaan toimisto-

ympäristön konsepti ja siten sen ulkopuolelle jäävät esimerkiksi yritysten tuotantolaitokset.

1.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne

Tutkielman teko alkoi aiheen valinnasta, johon vaikuttivat aiheen ajankohtaisuus sekä henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet. Aiheen valinnan jälkeen aihe täytyi sitoa teoriapohjaan. Teoriapohjaksi valitsin yritysten ja järjestöjen yhteistyön sekä arvionluonnin yhteistyösuhteissa. Aiempaan tutkimukseen perehtymisen kautta tunnistin tutkimusaukkoja, joiden perusteella muotoilin alustavat tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset ja teoriapohja tarkentuivat, kun määrittelin tutkielman kohteeksi nimenomaan ympäristöjärjestöt sekä yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyön tarkastelemisen nimenomaan kahden välisenä suhteena. Lisäksi arvionluomisen ymmärtäminen yrityksen ja järjestön yhteistyön tavoitteeksi selkeytti teoriapohjan jäsentelyä.

Tutkimuksen kohdejärjestöksi valitsin WWF Suomen, sillä useat sen ominaisuudet, kuten yritysyhteistyön tekeminen, olivat tutkielman aiheen kannalta paitsi otollisia myös välttämättömiä. Yhdessä WWF:n kanssa rajasimme tarkastelun kohteeksi nimenomaan Green Office -yhteistyön. Keräsin tutkimuksen aineiston haastattelemalla Green Office -yhteistyön osapuolten eli WWF Suomen sekä Green Office -toimistojen edustajia. Tutkielmaa varten haastattelin kahta Green Officen parissa työskentelevää henkilöä WWF Suomesta sekä viittä henkilöä neljästä Green Office -toimistosta. Green Office -yhteistyöorganisaatioista haastatellut henkilöt olivat toimistonsa Green Office -vastaavia ja yksi haastatelluista oli aiemmin ollut Green Office -tiimin jäsen. Haastattelut olivat teemahaastatteluita, joiden rungot on esitetty liitteenä 1 ja 2. Yritysten haastatteluissa käyttämäni teemarunko erosi jonkin verran WWF Suomen haastateltavien haastattelurungosta. Haastateltavat saivat katsottavakseen teemarungon pääkysymykset. Analysoin haastatteluissa kerätyn aineiston noudattaen teoriaohjautuvan sisällönanalyysin suuntaviivoja. Aineiston kautta kuvasin Green Office -yhteistyötä sekä siitä syntyvää arvoa, joita verrattiin luvussa 2 esiteltyyn aiempaan tutkimukseen. Tutkimusprosessin vaiheet löytyvät kuvioista 1.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen

Johdantoluvussa on esitellyt aiheen valinnan taustaa, rajannut tutkimuksen aiheen sekä määritellyt tutkimuskysymykset. Luvussa 2 pyrin kuvailemaan aiemman tutkimuksen pohjalta, millaisia ovat yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteet sekä niissä tapahtuva arvonluonti. Luvun alussa käsittelen ympäristöjärjestöjä sekä ympäristöliikkeen historiaa lyhyesti sekä rajaan aiemman tutkimuksen perusteella, millaisia ympäristöjärjestöjä yritysyhteistyö ylipäänsä koskettaa. Luvussa kuvailen myös yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteita sekä niiden motiiveja, niitä edesauttavia tekijöitä sekä niiden haasteita. Toisessa luvussa käyn läpi myös arvonluonnin teoriaa, eli millaista arvoa yrityksen ja järjestön yhteistyöstä voi aiemman tutkimuksen mukaan syntyä. Yhteenveto teoriasta on esitetty luvun 2 lopuksi. Tutkimuksen kohdetta ja tutkimusmenetelmiä olen käsitellyt tarkemmin luvussa 3. Tutkimuksen tulokset ovat luvussa 4. Luvussa 4.1 käsittelen Green Office -yhteistyötä, sen ajureita ja haasteita sekä peilattiin Green Office -yhteistyötä luvussa 2.2 esitettyihin aiemman tutkimuksen määrittämiin yhteistyösuhteen tasoihin ja muotoihin. Luvussa 4.2 käyn läpi Green Office -yhteistyöstä yksilöille, yhteistyöorganisaatioille sekä yhteiskunnalle syntyvää arvoa. Luvussa 4.3 on tiivistelmä tutkimuksen tuloksista. Luvussa 5 esittelen tutkimuksen tuloksista vedettävät johtopäätökset, punnitsen tulosten käytännön implikaatioita sekä arvioin tutkimusta ja esitän ehdotuksia jatkotutkimukselle.

2 YRITYSTEN JA YMPÄRISTÖJÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖSUHDE JA ARVONLUONTI

2.1 Ympäristöjärjestöt ja niiden suhde yritys yhteistyöhön

Termille kansalaisjärjestö ei ole olemassa yksiselitteistä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää, sillä erilaiset järjestöt poikkeavat toisistaan monin tavoin. Kansalaisjärjestöt edustavat jotakin kansan osaa, mutta ne eivät kuulu julkiseen sektoriin, eli ne eivät ole ainakaan suoraan julkisen vallan kontrollissa. Kansalaisjärjestö ei myöskään ole poliittinen puolue, voittoa tavoitteleva tai väkivaltainen rikollisjärjestö. Nämäkin rajat saattavat olla usein epäselviä, sillä kansalaisjärjestöt voivat olla läheisessä yhteistyössä poliittisten puolueiden kanssa ja ajaa niiden asiaa. Useat järjestöt myös harjoittavat jonkinlaista liiketoimintaa rahoittaakseen toimintaansa, ja jotkin järjestöt saattavat olla yhteydessä väkivaltaisiin mielenosoituksiin tai muuhun rikolliseen toimintaan, kuten turkistarhaiskuihin. (Willetts 2000.)

Ympäristöjärjestöjen historia ei ole yhtenäinen, vaan luonnonsuojeluliike on syntynyt eri aikoihin eri paikoissa ja keskittynyt aluksi paikallisiin ympäristöongelmiin. Pienet, paikalliset liikkeet liittyivät yhteen ja muodostivat suurempia liittymiä, joista muodostui lopulta kansallisia ja jopa kansainvälisiä ympäristöjärjestöjä. 1800-luvun Euroopassa vielä koskematonta luontoa haluttiin suojella teollisuuden haitoilta, kun taas siirtomaiden alueilla, kuten Afrikassa ja Australiassa, luontoa pyrittiin suojelemaan luonnonvarojen holtittomalta hyväksikäytöltä. (McCormick 1991.) 1960-luvulla alkoi ympäristöliikkeen toinen aalto, kun suuri yleisö ymmärsi, mitä parin sadan vuoden rajoittamaton teollistuminen oli aiheuttanut. Tämä johti ympäristöjärjestöjen määrän nopeaan kasvuun. (Kline 2011, 79; Lyakhov & Gliedt 2017, 1451.) Erityisesti 1960 ja -70-luvuilla myös Suomessa huomattiin tarve suojella luontoa nopeasti edenneen teollistumisen haitoilta. Suomessa luonnonsuojelulainsäädännön kehitys on ollut vahvasti yhteydestä järjestötoimintaan ja kansalaisaktivismiin. (Borg 1984.) Lisäksi useilla ympäristöhallinnon virkamiehillä on tausta ympäristöliikkeessä. (Telkänranta 2008a.)

1960-luvun Suomessa luonnonsuojeluliike laajentui ympäristöliikkeeksi, kun ymmärrettiin luonnon ja talouden vuorovaikutuksen kokonaisuuden huomioimisen tärkeys. Enää ei oltu kiinnostuttu vain luonnon ja eläinten suojelemisesta, vaan huomio laajeni ympäristömyrkyjen ja ihmisen terveyden kautta luonnonvarojen kestäväan käyttöön. 1970 ja -80-luvulla ympäristöongelmat alettiin yleisemmin hahmottaa globaaleina ongelmina eikä vain Suomen sisäisinä haasteina, mikä johti ympäristöliikkeen kansainvälistymiseen. Suomeen perustettiin esimerkiksi Yhdysvalloista alkunsa saaneen World Wildlife Fundin eli WWF:n Suomen rahasto vuonna 1972 ja Kanadassa perustetun Greenpeacen Suomen toimisto 1989. (Telkänranta 2008a, 50–55.)

Tällä hetkellä on menossa ympäristöliikkeen kolmas aalto, joka perustuu vahvasti taloudellisiin näkökulmiin ja niiden kautta vaikuttamiseen. Pyrkimyksenä on yhdistää ympäristönsuojelullisia ja taloudellisia tavoitteita sekä edistää ympäristöjärjestöjen ja yritysten yhteistyötä. Ympäristöliikkeen kolmannen aallon suhtautuminen yrityssektoriin on ratkaisukeskeinen, toisin kuin toisen aallon, jonka näkemys yrityksiin oli pikemminkin ongelmalähtöinen. (Van Huijstee et al. 2011, 45.) Shellenbergerin ja Nordhausin (2009) mukaan ympäristöliikkeen keskittyminen pelkän ympäristön näkökulmaan tekee liikkeestä suurelle yleisölle ja yrityssektorille vaikeasti lähestyttävän sekä lisää erilaisten intressien, kuten ympäristönsuojelun ja talouskasvun, vastakkainasettelua. Yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyötä on ehdotettu yhdeksi tavaksi uudistaa ympäristöliikettä (Van Huijstee et al. 2011, 45).

Kansalaisjärjestöjen luokittelu on hankalaa, mutta ne voidaan jakaa esimerkiksi operatiivisiin ja kampanjoiviin järjestöihin. Operatiiviset kansalaisjärjestöt keskittyvät pienien muutoksien saavuttamiseen suoraan vaikuttamalla, kun taas kampanjoivat kansalaisjärjestöt pyrkivät suuriin muutoksiin vaikuttamalla epäsuorasti politiikan kautta. Rajat näidenkään luokkien välillä eivät ole selviä, sillä monilla kansalaisjärjestöillä on sekä pieniä tavoitteita että suuren luokan muutostoiveita. Esimerkiksi maahanmuuttajien oikeuksia ajavilla tahoilla voi olla tavoitteena tiukemmat syrjinnän vastaiset säädökset, mutta niillä voi olla myös tukitoimintaa syrjintää kohdanneille. (Willetts 2000; Doh 2003.)

Vaikuttamisen keinojen lisäksi myös järjestöjen yrityksiin vaikuttamisen tavoite vaihtelee. Osa haluaa laajaa liiketoiminnan periaatteiden muutosta, kun taas osa pyrkii luomaan muutosta liiketoiminnan nykyisen viitekehyksen sisällä. (Ählström & Sjöström

2005, 236.) Järjestön poliittinen ideologia on järjestön näkemys sosiaalisista suhteista, joiden avulla ymmärretään poliittista ja taloudellista viitekehystä. Poliittinen ideologia vaikuttaa siten järjestön strategiaan ja sen kautta voidaan ennustaa järjestön toimintaa. Poliittinen ideologia määrittelee esimerkiksi, pyrkiikö järjestö haastamaan nykyisen poliittisen, taloudellisen tai sosiaalisen viitekehysten. (Lyakhov & Gliedt 2017, 1452.)

Ählström ja Sjöström (2005) ovat luokitelleet kansalaisjärjestöt strategioiden perusteella kahteen joukkoon. Yhteistyöstrategiset järjestöt eli säilyttäjät pyrkivät toimimaan yhdessä yritysten kanssa saavuttaakseen omat tavoitteensa. Yhteistyö yritysten kanssa voi vaihdella lahjoituksista aina strategiseen kumppanuuteen. (Ählström & Sjöström 2005, 236.) Brownin, Ebrahimin ja Batliwalan (2012) mukaan kansalaisjärjestöjen yhteistyöhön nojaavat strategiat voivat perustua esimerkiksi päättäjien tiedon lisäämiseen tutkimuksen, koulutuksen ja tiedottamisen kautta tai erilaisiin kannustimiin. Järjestöt lisäävät myös suuren yleisön tietoisuutta ajamistaan asioista ja niitä koskevasta päätöksenteosta sekä pyrkivät vaikuttamaan liiketoimintasektoriin. Yksittäinen järjestö voi pyrkiä vaikuttamaan joko poliittiseen päätöksentekoon, liike-elämään tai kansalaisiin eli suureen yleisöön tai näihin kaikkiin. (Brown et al. 2012, 1099; Szarka 2013, 15.) Läheskään kaikki kansalaisjärjestöt eivät kuitenkaan ole kiinnostuneita yhteistyöstä yritysten kanssa, vaan pyrkivät vaikuttamaan liiketoimintasektoriin muiden strategioiden kautta. Jotkut näiden strategioiden toteuttamisen taktiikoista saattavat olla yritysten näkökulmasta haitallisia. (Ählström & Sjöström 2005, 231.) Esimerkiksi PETA julkaisi vuonna 2013 videoita angorakanien kohtelusta kiinalaisilla angorafarmeilla, mikä vaikutti negatiivisesti angoratuotteita myyvien vaate- ja lankaketjujen julkisuuskuvaan. Useat ketjut luopuivat kohun seurauksena angoratuotteiden myymisestä ja käytöstä välttääkseen negatiivista julkisuutta ja boikotteja. (Vähäsarja 2013.)

Itsenäisen strategian valinneet järjestöt eivät halua toimia yhteistyössä yritysten kanssa eivätkä usein edes hyväksy lahjoituksia yrityksiltä. Sidokset liiketoimintasektoriin ovat näiden järjestöjen ideologian vastaisia. Järjestöt näkevät yhteistyön yritysten kanssa vaikuttavan mahdollisesti vahingollisesti järjestön tavoitteisiin ja toimintaan. Vaikutuskeinoista riippuen itsenäisen strategian järjestöt on jaettu protestoijiin, muuntajiin ja tarkkailijoihin. Protestoijat pyrkivät vaikuttamaan yrityksiin protesteilla ja kampanjoilla, muuntajat pyrkivät muuttamaan organisaatioiden maailmankuvaa vetoimuksilla, mielenosoituksilla ja tulevaisuuden skenaarioilla, kun taas tarkkailijat pyrkivät tuomaan liiketoiminnan epäkohtia suuren yleisön tietoon ja keskustelun kohteeksi tutkimuksilla,

artikkeleilla ja muilla julkaisuilla. (Ählström & Sjöström 2005, 237–239.) Vastakkainasettelua korostavia strategioita ovat negatiivisen julkisuuden ja suuren yleisön kautta tapahtuvan painostamisen lisäksi muun muassa painostaminen lakiteitse sekä järjestölle epäsuotuisien päätösten haastaminen. Järjestön johtaminen ja rakenne on usein riippuvainen järjestön valitsemasta strategiasta. (Brown et al. 2012, 1099.)

2.2 Yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteet ja niiden tasot

Liiketoimintasektori on usein nähty ympäristönsuojelullisesta näkökulmasta toimijana, joka käyttää valtaansa ottaakseen haltuunsa epäoikeudenmukaisen suuren osuuden ympäristön kustannuksella luodusta arvosta. Siten yritykset tukahduttavat laajemman arvonluonnin mahdollisuuksia. Yritysten ja järjestöjen yhteistyö pyrkii korjaamaan näin syntynyttä epätasapainoa ja luomaan uusia arvonluonnin mahdollisuuksia. (Le Ber & Branzei 2010a, 609–610.) Austinin ja Seitanidin (2012a) mukaan sektorien väliset yhteistyösuhteet ovat lisänneet ja tulevat jatkossakin lisäämään merkitystään sosiaalisten ja ekologisten ongelmien ratkaisemisessa, sillä yksittäiset organisaatiot ja instituutiot eivät kykene tehokkaasti selvittämään näitä ongelmia. Ongelmien ratkaisuun ja sosiaalisen arvon tuottamiseen keskittyviltä järjestöiltä puuttuu taloudellisia resursseja ja vaikutusvaltaa, kun taas yritykset keskittyvät perinteisen näkökulman mukaan pääosin taloudellisen arvon tuottamiseen, minkä takia niiltä puuttuu tietoa, osaamista ja aikaa keskittyä sosiaalisten ja ekologisten ongelmien ratkaisuun. Organisaatioiden resursseja yhdistämällä on mahdollista luoda arvoa, jota kumpikaan organisaatio ei kykenisi luomaan yksin ja joka perustuu organisaatioiden väliseen vuorovaikutukseen. Yrityksen ja järjestön toisiaan täydentävät resurssit ovat potentiaalisia arvon lähteitä, ja mitä paremmin resurssit toisiaan täydentävät, sitä suuremmaksi arvonluonnin potentiaali kasvaa. (Austin & Seitanidi 2012a; Austin & Seitanidi 2012b; Murphy, Arenas & Batista 2015.)

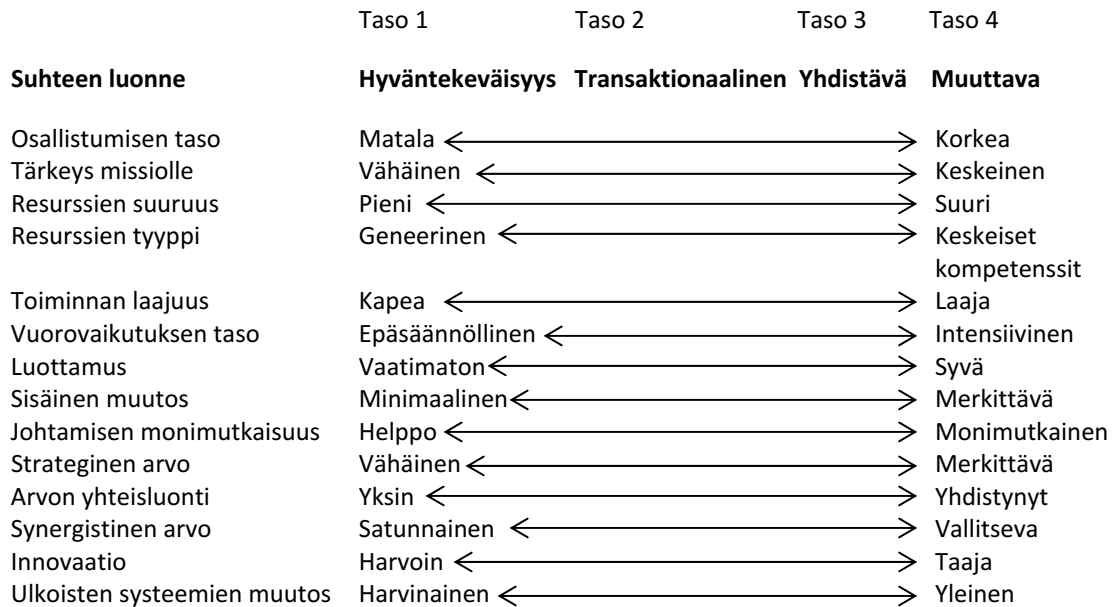
Yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteiden katsotaan usein olevan yritysten keino toteuttaa yritys vastuuta sekä ratkaista sosiaalisia ja ekologisia ongelmia, mutta niitä on kuvattu myös mahdollisesti strategisesti tärkeäksi keinoksi vastata lainsäädännön ja etiikan vaatimuksiin. (Seitanidi & Crane 2009, 413–414.) Ajatus arvon yhteisluomisesta ja yhteiskunnallisesta innovoinnista on kuitenkin lisännyt käsitystä yritys-järjestö-yhteistyösuhteista liiketoiminnalle hyödyllisinä suhteina, jotka kilpailukyvyyn lisäksi

tuottavat laajempaa yhteiskunnallista arvoa. Yhä useammat järjestöt tukevat toimintaansa ja tavoitteensa saavuttamista liiketoiminnallisilla aktiviteeteilla, joilla esimerkiksi paikataan huonontuneesta maailman taloudellisesta tilanteesta johtunutta lahjoitusmäärien laskua. (Sanzo, Álvarez, Rey & García 2015, 612–613.) Freemanin, Martinin ja Parmarin (2007) mukaan muuttamalla kapitalismin narratiivia selviytymistaistelusta kohti arvonyhteisluontia sidosryhmien, kuten järjestöjen, kanssa, on mahdollista lievittää kapitalismin perusoletuksista, kuten ehdottomasta oman edun tavoittelusta, aiheutuvia ongelmia. Yhden dominoivan ryhmän, kuten omistajien, intressien ajaminen on lyhytnäköistä. Sen sijaan myös muiden sidosryhmien intressien huomioiminen tuottaa lisäarvoa myös omistajille. (Freeman et al. 2007; Harrison, Bosse & Phillips 2010.) Yhteistyötä sidosryhmien kanssa voidaan tarkastella yritysvastuun kantamisen lisäksi myös hyvänä ja kannattavana tapana johtaa liiketoimintaa (Harrison et al. 2010). Freemanin et al. (2007) mukaan vastuullisuuden ja arvoa rakentavien, sidosryhmien välisten yhteistyösuhteiden tulisi perustua vapaaehtoiseen keskinäiseen sopimiseen valtion ajaman sääntelyn sijaan.

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyö on yksi sektorien rajat ylittävistä sosiaalisen yhteistyön muodoista, joita yritykset hyödyntävät yritysvastuun toteuttamisen tukena (Seitanidi & Crane 2009). Waddock (1988) on määritellyt sosiaalisen yhteistyön sektorien rajat ylittäväksi sitoumukseksi työskennellä yhdessä aktiivisesti osallistuen ja resursseja uhraten julkisen sektorin piiriin miellettyjen ongelmien ratkaisemiseksi. Nämä ongelmat koskettavat yhteistyön osapuolia, ja niiden ratkaiseminen on yhteistyökumppanien kannalta hyödyllistä (Waddock 1988). Yhteistyössä yhdistyvät liiketoiminnalliset tavoitteet sekä yhteiskunnalliset odotukset ja tavoitteet. Järjestö toimii yhteiskunnan odotusten ja tavoitteiden äänenä ja edustajana. (Seitanidi & Crane 2009, 413–414.) Sidosryhmät, kuten järjestöt, eivät siis vain painosta yrityksiä vastuullisuuteen, vaan ovat myös kiinnostuneita liiketoiminnan puitteissa tapahtuvasta yhteistyöstä (Rodríguez, Gímenes & Arenas 2016). Näiden yhteistyösuhteiden keskeinen motivaattori on arvon yhteisluominen (Austin & Seitanidi 2012a, 729). Yhteistyön puitteissa esiintyy sekä arvon yksinluontia että yhteisluontia, mutta Austinin ja Seitanidin (2012a) mukaan suurempaan ja laajempaan kohdejoukkoon vaikuttavaa arvoa syntyy nimenomaan yhteisluonnin puitteissa.

Austinin ja Seitanidin (2012a) yhteistyösuhteiden jatkumo kuvaa yhteistyösuhteen eri osa-alueiden tasoa. Malli on jatkumo, sillä sen on tarkoitus ilmentää yhteistyösuhteiden

dynaamista luonnetta ja suhteiden ulottuvuuksien eritasoista kehittymistä. Suhteen ulottuvuudet eivät myöskään aina kehity lineaarisesti kohti korkeinta tasoa, vaan ne voivat palata alemmille tasoille. Yhteistyösuhde ei myöskään aina ala mallin ensimmäiseltä tasolta. (Austin & Seitanidi 2012a, 737.) Austinin ja Seitanidin yhteistyösuhteiden jatkumoa on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Yhteistyösuhteiden jatkumo (Austin & Seitanidi 2012a, 736)

Jatkumossa nähdään, kuinka korkeamman tason yhteistyösuhteissa esimerkiksi osallistumisen taso on korkea, tärkeys missiolle keskeinen sekä yhteistyösuhteeseen panostettujen resurssien määrä suuri. Korkeammilla tasoilla yhteistyösuhde on usein organisaatioiden kannalta merkittävä ja se muuttaa myös organisaatioiden rakennetta ja toimintatapoja. Korkeammilla yhteistyön tasoilla yhteistyökumppaneiden välillä vallitsee syvä luottamus ja arvon yhteisluominen on toistuvaa ja uudistuvaa. (Austin & Seitanidi 2012a.) Suhteen osa-alueet myös ruokkivat toisiaan. Esimerkiksi Sanzo et al. (2015) totesivat tutkimuksessaan, että yritykseltä järjestölle siirtyvien resurssien muuttuminen geneerisestä rahalahjoituksesta kohti yrityksen keskeisempiä kompetensseja lähensi organisaatioita toisiinsa ja edisti tiedonjakamista näiden kesken ja siten myös kasvatti yhteistyösuhteen innovaatiopotentiaalia.

Yhteistyösuhteiden jatkumon ensimmäinen taso käsittää hyväntekeväisyyteen perustuvat yhteistyösuhteet. Näissä suhteissa resurssivirta on yleensä yksisuuntainen, yritykseltä järjestölle. Yritykseltä saamiensa resurssien avulla järjestö edistää asiaansa eli luo

yhteiskunnallista arvoa toteuttamalla missiotaan. Yrityksen voidaan katsoa siis ulkoistavan vastuullisuutensa kyseisen ongelman tiimoilta järjestölle, jolla on yritystä paremmat edellytykset keskittyä ongelman ratkaisemiseen. (Austin & Seitanidi 2012a, 738–739.) Fosterin, Meinhardin, Bergerin ja Krpanin (2009) lahjoittajasuhde vastaa Austinin ja Seitanidin (2012a) yhteistyösuhteiden jatkumon ensimmäiseen eli hyväntekeväisyyteen perustuvaa yhteistyösuhteen tasoa. Fosterin et al. (2009) yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyömuotojen luokittelu perustuu yrityksen rooliin kyseisessä suhteessa. Lahjoittajasuhde on varsin pinnallinen ja resurssivirta lähes yksinomaan yhden-suuntainen. Lahjoittajasuhteessa yritys vain lahjoittaa rahaa järjestön toimintaan. Lahjoittajasuhde ei välttämättä ole pitkäkestoinen tai suunniteltu ja lahjoitus voi olla reaktio äkisti ilmenneeseen tarpeeseen, kuten tarpeeseen parantaa yrityksen imagoa tai äkilliseen yhteiskunnalliseen kriisiin, kuten luonnonkatastrofit. (Foster et al. 2009, 451–453.)

Transaktionaalisisissa yhteistyösuhteissa resurssivirta on kahdensuuntainen. Suhteessa on tällä tasolla selkeästi havaittavaa resurssien vaihtoa ja molemminpuolista arvon luomista. Myös resurssien tyyppi muuttuu rahallisesta kohti kumppaneiden erikoistuneita ominaisuuksia ja osaamisia. Osapuolten yhteensopivuus ja jaetut intressit ovat transaktionaalisella tasolla arvonluonnille olennaisia. Tällä tasolla suhteet ilmenevät käytännössä esimerkiksi sopimuksina, joille on määritelty selkeät tavoitteet, vastuut ja aikataulut. (Austin & Seitanidi 2012a, 739–740.) Fosterin et al. (2009) jossain määrin transaktionaalista suhdetta vastaava yhteistyösuhteen muoto, sponsorisuhde, on aiempaa tasoa muodollisempi ja monesti pitkäkestoisempi yhteistyö, jonka tavoitteena on luoda vastuullinen brändi. Sponsorisuhteen yritys näkee yhteistyösuhteen sen yritykselle tuottamien hyötyjen kautta. Yritys sijoittaa yhteistyösuhteeseen ja odottaa sijoitukselleen voittoa. Heikommat sponsorisuhteet muistuttavat joiltain osin lahjoittajasuhdetta eli hyväntekeväisyyteen perustuvaa yhteistyösuhdetta. Sponsorisuhteessa yritys saattaa esimerkiksi tukea julkisen infrastruktuurin rakentamista sen toimintaympäristöön houkutellakseen työntekijöitä. (Foster et al. 2009, 453–544.)

Yhdistävällä tasolla yhteistyö on osapuolten menestykselle olennainen tekijä ja sen lisäksi yhteistyösuhde keskittyy aiempia tasoja enemmän yhteiskunnallisen arvontuottamiseen. Tälle tasolle on ominaista, että yhteistyökumppanien arvot ja strategiat linkittyvät toisiinsa keskinäisen luottamuksen tuloksena. Sekä järjestö että yritys käyttävät yhteistyössään yhä enemmän keskeisiä kompetenssejaan ja resurssejaan,

jotka yhdistetään arvon tuottamiseksi. Näin syntyy uusi arvoa tuottavien resurssien yhdistelmä. Tästä yhdistelmästä on mahdollista luoda uusia innovaatioita yritykselle, jotka edistävät järjestön tavoitteiden saavuttamista ja luovat ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin. (Austin & Seitanidi 2012a, 742–743.) Fosterin et al. (2009) kolmas yhteistyösuhteen muoto, kumppanuussuhde, vastaa Austinin ja Seitanidin (2012a) yhdistävän yhteistyösuhteen tasoa, sillä sen pääasiallinen tavoite on luoda arvoa ympäröivälle yhteiskunnalle ja ratkaista sen ongelmia. Kumppanuussuhde vaatii yritykseltä suunnitelmallisuutta, vankkaa ja pitkäaikaista sitoutumista vastuullisuuteen ja yhteistyöhön sekä ymmärrystä yhteiskunnallisen arvon mitattavuuden vaikeudesta ja tulosten näkyvyyden viiveestä. (Foster et al. 2009, 457–458.)

Muuttava taso on yhteistyösuhteiden syvin taso, jonka tavoitteena on luoda laajempaa yhteiskunnallista muutosta innovaatioiden kautta. Osapuolet saattavat esimerkiksi perustaa hybridiorganisaation muutosten ja niihin liittyvien innovaatioiden mahdollisimman tehokasta toteuttamista varten. Muuttava taso on pitkälti vain teoreettinen. (Austin & Seitanidi 2012a, 743–744.)

Rondinelli & London (2003) ovat määrittäneet kolme yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyön muotoa. Etäisin yhteistyön muoto on niin sanottu käsivarren mitan päästä tapahtuva yhteistyö. Tässä yhteistyömuodossa yritys tekee lahjoituksia tukeakseen järjestön toimintaa ja kannustaa työntekijöitään osallistumaan ympäristöjärjestön vapaaehtoistoimintaan. Myös yhteismarkkinointi on mahdollinen toiminnan muoto. Tämä vastaa jossain määrin Austinin ja Seitanidin (2012a) hyväntekeväisyystasoa. Interaktiivisessa yhteistyössä ympäristöjärjestö sertifioi yrityksen toimia ja yritys kohdistaa rahoitusta järjestön spesifisiin projekteihin. Yritys voi myös osallistua ympäristötietoisuutta ja -koulutusta edistäviin yhteistyöprojekteihin. Esimerkiksi Marine Stewardship Council on syntynyt Unileverin ja WWF:n sertifikaatista vastuulliselle kalastukselle. Intensiivinen ympäristöjohtamisyhteistyö on kolmas yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyömuoto. Intensiivinen ympäristöjohtamisyhteistyö on muodollinen ja ennaltaehkäisevä. Yhteistyöllä voidaan esimerkiksi vähentää yrityksen toiminnasta syntyvää jätettä tai vähentää energiankulutusta, joilla saadaan aikaan sekä säästöjä että ympäristön kannalta aiempaa toivottavampi lopputulos. (Rondinelli & London 2003, 64–65.)

Fosterin et al. (2009) tutkimuksen johtopäätelmien mukaan aika ei ole tärkein yhteistyösuhdetta kehittävä ja ajava voima, vaan yhteistyösuhteen taso riippuu enemmän

yrittäjien alkuperäiseen visiosta ja toimintatavoista. Vastuullisuutta ei voi rakentaa erillään ja lisätä organisaatioon, vaan sen tulee toimiakseen olla integroitunut yrityksen käytäntöihin. Korkeimman yhteistyösuhteen tason saavuttaneilla yrityksillä vastuullisuus ja yhteistyö olivat olleet sidoksissa yrityksen ydinliiketoimintaan alusta alkaen. Fosterin et al. (2009) tutkimus antoi viitteitä, että ilman edellä mainittua perustavanlaatuista sitoutumista vastuullisuuteen ja hyväntekeväisyyteen korkeinta kumppanuustasoa on hankalaa saavuttaa erilaisista uudistuksista ja muutoksista huolimatta. (Foster et al. 2009, 462–463.)

2.3 Prosessinäkökulma yrityksen ja järjestön yhteistyösuhteeseen

Seitanidin ja Cranen (2009, 416) mukaan yrityksen ja järjestön yhteistyösuhteen muodostaminen alkaa organisaation tietoisesta valinnasta muodostaa yhteistyösuhde, sillä yritys vastuuta on mahdollista toteuttaa useilla muillakin keinoilla. Yhteistyön täytyy olla toivottu ja valittu osallistumisen muoto. Osallistumisen muodon valintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi sen tavoitteet, mutta myös trendit. Yhteistyön valitsemisen jälkeen arvioidaan vaihtoehtoja yhteistyökumppaneiksi sekä näiden yhteistyösuhteiden riskejä, mahdollisuuksia ja kustannuksia kaikkien sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja järjestön jäsenten, kannalta. (Seitanidi & Crane 2009, 416–417.) Yhteistyösuhteen muodostumisen prosessi voi olla suunniteltu ja järjestelmällinen, mutta myös emergentti, jolloin suhde syntyy suotuisten olosuhteiden myötävaikutuksesta. Muodostuminen voi myös olla osin emergentti ja osin suunniteltu (Seitanidi & Crane 2009, 416–417.) Schaefer, Williams ja Blundel (2018, 27) totesivat tutkimuksessaan, että johtajien henkilökohtaiset arvot vaikuttavat pienten ja keskisuurien yritysten suhtautumiseen ympäristöasioihin, kuten ilmastonmuutokseen. Johtajien henkilökohtaiset arvot voivat myös toimia yrityksen vastuullisuuden ajureina eli edistää vastuullisia toimintatapojen käyttöönottoa (Hemingway & MacLagan 2004). Kolkin, Vockin ja Van Dolenin (2016, 31) tutkimuksen mukaan johtovetoiset vastuullisuusohjelmat voivat aiheuttaa työntekijöissä tunnetta osallistumisen pakollisuudesta. Kolkin, Vockin ja Van Dolenin (2016, 31) mukaan johdon ja esimiesten olisi tärkeämpää tukea työntekijöiltä tulevia aloitteita. Työntekijät voivat toimia yhteistyösuhteen edistäjinä myös puhumalla yhteistyösuhteesta positiivisesti esimerkiksi kollegoilleen, asiakkailleen ja tuttavilleen (Kolk et al. 2016, 31).

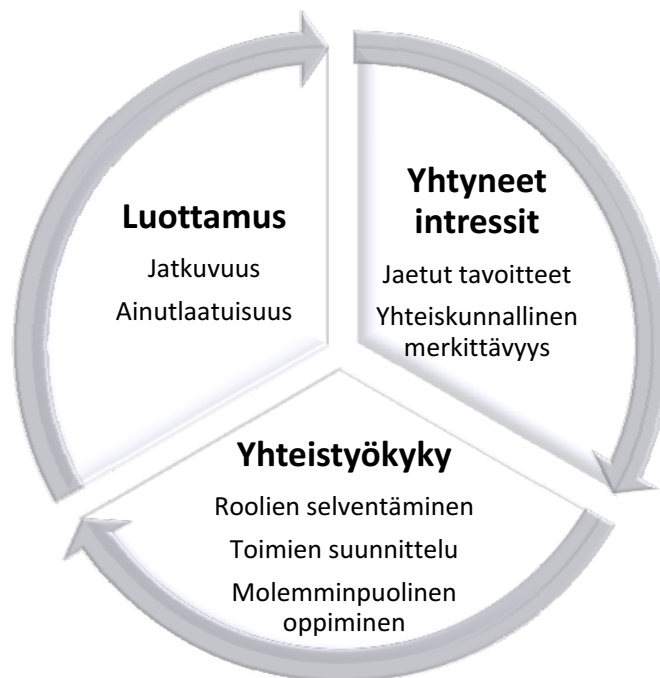
Suunnitteluvaiheessa tulisi huomioida yhteistyösuhteesta aiheutuvia haittoja ja kustannuksia (Seitanidi & Crane 2009; Austin & Seitanidi 2012b.) Yhteistyön suunnitteluvaiheessa laaditaan usein virallinen yhteistyösopimus. Organisaatiot myös sopivat yhteistyönsä tavoitteista ja käytännön toteutuksesta. Prosessi vaatii usein neuvotteluja ja kokeiluja, jotta löydetään tilanne, jossa yhteistyösuhde toimii ja kummatkin yhteistyökumppanit ovat tyytyväisiä. Lisäksi muodostetaan viralliset yhteistyöviestinnän kanavat, kuten yhteistyövastaavat tai kummankin organisaation työntekijöistä muodostuva tiimi. Tiimin etuna on, että valta ja informaatio eivät keskity vain yhdelle tai kahdelle ihmiselle organisaatiossa, vaan viestintäverkosto on laajempi. Tiimimuoto myös lisää organisaatioiden välistä luottamusta ja helpottaa yhteistyösuhteen kriisitilanteiden selvittämistä. Suunnitteluvaiheen lopuksi yhteistyön prosessit vakiintuvat yrityksen ja erehdyksen jälkeen. (Seitanidi & Crane 2009, 419–420; Rondinelli & London 2003, 67–69.) Yhteistyön institutionalisoituminen tarkoittaa yhteistyön tavoitteiden, prosessien ja projektien tulemistä osaksi organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa ja todellisuutta. Sillä, missä määrin yhteistyösuhde institutionalisoituu, voi olla merkitystä suhteen tulevaisuudelle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Institutionalisoituminen edesauttaa kriisitilanteiden ratkaisemista, jolloin suuret ongelmat yhteistyösuhteelle voidaan välttää. (Seitanidi & Crane 2009.)

Toimivilla ja jatkuvilla yhteistyösuhteilla on joitakin yhteisiä piirteitä, jotka ovat edesauttaneet niiden onnistumista. Kujala, Lehtimäki ja Myllykangas (2016) ovat määrittäneet kolme arvoa luovan sidosryhmäsuhteen ominaisuutta, joista ensimmäinen on yhtyneet intressit (Kujala & Korhonen 2017, 71). Yhtyneiden intressien kautta suhteen osapuolet näkevät suhteen edut ja tavoitteiden merkityksellisyyden. Yhteinen, aiempi historia ja kokemukset edesauttavat yhtyneiden intressien löytymistä. Yrityksen vastuullisuuden toteuttamiseen liittyvät sidosryhmäsuhteet perustuvat yhteisiin, yhteiskunnallista arvoa luoviin tavoitteisiin. (Kujala & Korhonen 2017, 71; 79.) Organisaatioiden yhtyvien intressien lisäksi suhteen osapuolien on kyettävä hankkimaan yhteistyösuhteelle hyväksyntä omilta avainsidosryhmiltään, joiden intressit voivat olla yhteen sopimattomia yhteistyön ja sen tavoitteiden kanssa (Van Huijstee, Pollock, Glasbergen & Leroy 2011, 48).

Seuraava arvoa luovan sidosryhmäsuhteen ominaisuus on yhteistyökyky. Yhteistyön tekeminen vaatii organisaatiolta kykyä jakaa tietoa ja oppia. Moleminpuolinen oppiminen avaa uusia arvonluonnin mahdollisuuksia. Myös avoimuus ja yhteistyöhön

sitoutuminen ovat arvoa luovan sidosryhmäsuhteen ajureita. Jatkuvan vuorovaikutuksen kautta suhde voi kehittyä tiiviimmäksi, jolloin myös yhteistyökyky kasvaa. Yhteistyökykyä ja arvonaluonnin mahdollisuuksia lisäävät myös suhteen osapuolten roolien selventäminen ja toimien yhteinen suunnittelu. (Kujala & Korhonen 2017, 71; 80.)

Kolmas arvoa luovan sidosryhmäsuhteen ominaisuus on luottamus. Luottamus on sekä suhteen ominaisuus että sen tulos. (Kujala & Korhonen 2017, 72.) Austinin ja Seitanidin (2012a) mukaan luottamus on yhteistyösuhteesta syntyvää vuorovaikutuksellista arvoa. Sitoutuminen, oikeudenmukaisuus sekä tiedon jakaminen ovat luottamusta rakentavia suhteen ominaisuuksia. Suhteen jatkuvuus ja yhteistyösuhteessa vallitseva luottamus voivat tehdä yhteistyösuhteesta uniikin ja vaikeasti kopioitavan arvonaluonnin lähteen. (Kujala & Korhonen 2017, 72; 80.) Arvoa luovan sidosryhmäsuhteen kolme ominaisuutta on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Arvoa luovan sidosryhmäsuhteen ominaisuudet (Kujala & Korhonen 2017, 79)

Kriisit ja haasteet kuuluvat väistämättä pitkäaikaisiin ja läheisiin yhteistyösuhteisiin. Yhteistyökumppaneiden on kyettävä olemaan eri mieltä ilman, että se johtaa yhteistyösuhteen päättymiseen. Yhteistyösuhteen elinkaareen liittyy useita haasteita ja mahdolli-

suuksia ongelmien muodostumiseen. Yhteistyökumppania etsittäessä on arvioitava potentiaalisia kumppaneita ja näiden riskejä sekä kuunneltava sidosryhmien mielipiteitä kumppanivalinnasta. Valinta on kuitenkin usein sopiva vain, jos valintakriteerit ja riskit on määritetty oikein ja kumppanuudelle on saatu tärkeiden sidosryhmien hyväksyntä, mikä voi olla haastavaa ja aikaa vievää. Myös yhteistyösuhteen käytännön suunnittelu on hidas ja kompromisseja vaativa prosessi, joka etenee usein yrityksen ja erehdyksen kautta. Jos yhteistyösuhde ei ole institutionalisoitunut, eli tullut osaksi organisaatioiden normaalia toimintaa, suhde saattaa olla henkilöriippuvainen, jolloin muutokset yhteistyölle tärkeiden henkilöiden piirissä voivat vaikuttaa yhteistyösuhteen käytäntöihin ja sen onnistumiseen. (Seitanidi & Crane 2009, 421–423.) Al-Tabbaan, Leachin ja Marchin (2014) mukaan järjestön strateginen ja proaktiivinen lähestymistapa yhteistyöhön yrityksen kanssa vähentää yhteistyön epäonnistumisen todennäköisyyttä.

Seitanidin ja Cranen (2009, 423) mukaan yhteistyökumppanuudesta seuraava maineriski kohdistuu yleensä erityisesti järjestöön. Yhteistyökumppaniyrityksen saama negatiivinen julkisuus voi heijastua myös järjestöön (Seitanidi & Crane 2009). Yaziji (2004, 115) huomauttaa, että yhteistyö järjestön kanssa voi sisältää yrityssalaisuuksien jakamista kumppanin kanssa, jolloin riski tiedon vuotamisesta voi kasvaa. Yhteistyön julkisuus voi johtaa myös yrityksen tarkempaan tarkkailuun esimerkiksi kuluttajien ja muiden järjestöjen taholta sekä jopa johtaa syytöksiin viherpesusta (Yaziji 2004, 115). Sektorien välistä yhteistyötä on myös kritisoitu siitä, että resurssien hankkiminen yhteistyöllä ohjaa järjestöjen huomiota pois niiden perustarkoituksesta (Austin & Seitanidi 2012b, 944). Lyakhovin ja Gliedtin (2017) mukaan suurimpana uhkana yhteistyölle nähtiin järjestöjen taholta kumppaniyrityksen liiallinen oman edun ajaminen.

2.4 Arvon luominen yhteistyösuhteessa

Ramírezin (1999) mukaan perinteinen näkemys arvonluonnista arvoketjuna perustuu teollisen aikakauden tuotekeskeiseen liukuhihna ajatteluun. Arvon on nähty syntyvän vaiheittain peräkkäisissä, organisaation sisäisissä prosesseissa, joista jokainen lisää tuotteen arvoa. Arvo realisoituu tuottajalle, kun tuote myydään asiakkaalle. Tuotteen arvo on määritelty rahalliseksi summaksi, jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Koska teollisen ajan näkökulma arvonluontiin ei enää vastaa nykyistä todellisuutta, on

tarpeellista määritellä arvo ja arvonluonti uudelleen nykyaikaisesta näkökulmasta. (Ramírez, 1999, 49–50.)

Arvonluonti nähdään nykyisin enemmän samanaikaisena ja vuorovaikutteisena kuin peräkkäisenä ja siirtävänä. Arvo ei ole tuotteessa tai palvelussa itsessään eikä siten lakkaa olemasta, kun se kulutetaan. Arvo on vuorovaikutteista ja sitä luodaan yhä uudestaan eikä arvo siis ole vain taloudellista. (Ramírez 1999.) Freeman et al. (2007, 311) kutsuvat arvoa sosiaalisiksi ilmiöiksi, jota luodaan muiden avulla ja muiden kanssa. Mikäli yrityksen nähdään luovan vain taloudellista arvoa, joudutaan tilanteeseen, jossa yrityksen sidosryhmät kilpailevat keskenään yrityksen tuottamasta taloudellisesta arvosta sen sijaan, että yhteistyö nähtäisiin paitsi mahdollisena myös arvoa luovana. (Harrison et al. 2010, 98.)

Porterin ja Kramerin (2011, 64) mukaan yritysten menestys ja yhteiskunnallinen arvo on nähty toistensa kilpailijoina. Heidän mukaansa ajatus, että yritysten täytyisi tinkiä menestyksestään yhteiskunnallisen hyvän takia on vanhentunut ja perustuu paljolti liike-elämän kapeaan ja lyhytnäköiseen käsitykseen arvonluonnista. Yleisesti on ajateltu yritysten keskittyvän taloudellisen voiton tuottoon ja yhteiskunnan tehtävänä olevan rajoittaa yritysten liiketoiminnan negatiivisia vaikutuksia, kuten ympäristön saastumista. Jaetun arvon käsitteen kautta on mahdollista ymmärtää, että yhteiskunnalle syntyvät kustannukset luovat kustannuksia myös yrityksille, kun taas yhteiskunnallisen arvon tuottaminen voi tuottaa arvoa myös yrityksille. Jaetun arvon luominen tarkoittaa syntyvän kokonaisarvon kasvattamista niin, että siitä hyötyvät sekä yritykset että yhteiskunta. (Porter & Kramer 2011, 64–65.) Porterin ja Kramerin (2011, 66) mukaan jaettu arvo tarkoittaa "periaatteita ja toimintatapoja, jotka parantavat yrityksen kilpalukykyä ja samalla edistävät yritystä ympäröivän yhteiskunnan taloudellisia ja sosiaalisia olosuhteita". Porterin ja Kramerin (2011) jaetun arvon konseptia on arvosteltu muun muassa siitä, että se pyrkii ratkaisemaan koko kapitalistisen systeemin ongelmia organisaatiotasoisilla muutoksilla (Crane, Palazzo, Spence & Matten 2014).

Austinin ja Seitanidin (2012a) mukaan arvolle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ja arvo voidaan jakaa taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen arvoon tai sen mukaan kenelle arvoa syntyy. Murphy et al. (2015, 146) huomauttavatkin, että viime kädessä organisaatiot itse määrittelevät miten paljon ja millaista arvoa on saavutettu. Koska arvoa on hankalaa, ellei mahdotonta tarkasti mitata, tärkeäksi nousee subjektiivinen arvon kokemus.

Organisaation näkökulmasta arvon yhteisluomisen viitekehys vaatii organisaatiolta ominaisuuksia, jotka edistävät monimuotoisuutta, toimijoiden välistä dialogia sekä oppimista, kuten mukautumiskykyä ja epävarmuuden sietämistä. Arvoa luovien suhteiden oleminen jatkuvassa muutoksen tilassa edellyttää sekä organisaatioiden että arvonluonti-järjestelmien kykyä spontaaniuteen ja emergenttisyys. Jäykät ja vahvasti hierarkkiset rakenteet heikentävät organisaation mahdollisuuksia reagoida ja sopeutua ilmaantuviin ja katoaviin arvon yhteisluonnin mahdollisuuksiin. (Ramírez 1999, 56–57.)

Useiden yhteistyöorganisaatioiden ominaisuuksien on oltava linjassa keskenään, jotta kestävä yhteistyösuhde ja arvon yhteisluominen olisivat mahdollisia (ks. esim. Austin & Seitanidi 2012b; Murphy et al. 2015; Rodríguez et al. 2016). Eri sektorien organisaatioiden eroavaisuudet luovat yhteistyölle mahdollisuuksia, mutta myös uhkia, joita voidaan vähentää organisaatioiden hyvällä yhteensopivuudella. (Austin & Seitanidi, 2012a, 729.) Murphyn et al. (2015) tutkimuksessa havaittiin, että aiempi yhteistyö-kokemus ja yhteistyökumppaneiden mission ja strategian yhtenevyys johtavat parempaan arvonluontiin yhteistyösuhteessa.

Rodríguezin et al. (2016) tutkimuksen mukaan organisaatioiden yhteensopivuuden saavuttamisen prosessiin sisältyy useita vaiheita. Järjestön arvologiikan muutos tarkoittaa muutoksesta järjestön näkökulmassa yksityissektorin roolista sosiaalisten ja ekologisten ongelmien ratkaisussa. Toisin sanottuna järjestön on muutettava näkemystään niin, että yhteistyö yksityissektorin kanssa on paitsi mahdollista myös arvoa tuottavaa, eli yhteiskunnallisen arvon luomisen ja voiton tavoittelu nähdään yhteensopivina ja toisiaan edesauttavina tavoitteina. (Rodríguez et al. 2016, 520.) Le Berin ja Branzein (2010b) mukaan myös yrityksen on mukautettava käsitystään arvonluonnista toimiakseen yhteistyösuhteessa järjestön kanssa.

Jotta yhteistyösuhde olisi kestävä, arvonluonnin täytyy olla uudistuvaa. Yksittäinen vaihdanta ja siitä syntyvä arvo ei ole perusta pitkäaikaiselle yhteistyölle. Yhteistyökumppanien täytyy kyetä tarjoamaan toisilleen uusia tai jatkuvaa hyötyä, jota vastaanottava kumppani pitää arvokkaana (Austin & Seitanidi 2012a, 731.) Le Ber ja Branzei (2010a, 603) käyttävät yhteistyön arvonluontiprosessista termiä arvonluontisykli, joka on "ainakin kahden toimijan [...] välillä tapahtuva vaihdannan sarja, jossa toimijat luovat ensin lisäarvoa yhdessä ja sen jälkeen ottavat haltuunsa osan tästä arvosta yksin". Arvonluonti ja arvon haltuun ottaminen voi tapahtua pitkän ajan kuluessa, mutta joissain

tapauksissa myös välittömästi. Osapuolten on saatava osa syntyneestä lisäarvosta itselleen, jotta myöhempää vaihdantaa voi tapahtua. Arvonluontisyklit ovat aina tietystä yhteistyösuhteesta riippuvaisia ja siten ainutlaatuisia. Niitä määrittää paljon myös se, mitä yhteistyön osapuolet pitävät arvokkaana. (Le Ber & Branzei 2010a, 603.)

Arvon yhteisluonnin mahdollistamiseksi yhteistyökumppanien resurssien tulee olla toisiaan täydentäviä. Potentiaali arvonluonnille kasvaa myös siirryttäessä yhteistyöhön sijoitettavissa resursseissa geneerisistä kohti organisaatioiden keskeisiä kompetensseja. Myös resurssien integroimisella ja resurssivirran suunnalla on merkitystä arvonluonnin mahdollisuuksien suuruuteen. Yhdensuuntainen, yritykseltä järjestölle suuntautuva resurssivirta ei tarjoa samaa potentiaalia kuin kahdensuuntainen ja yhdistynyt resurssivirta. Arvonluonnin kannalta on myös tärkeää, missä määrin organisaatioiden oma etu on linkittynyt siihen arvoon, jota yhteistyöstä syntyy ja kuinka oikeudenmukaisesti tämä arvo yhteistyökumppaneiden kesken jakaantuu. (Austin & Seitanidi 2012a, 729–730.) Yhteistyökumppanien välinen luottamus ja luotettavan yhteistyökumppanin maine ovat tärkeitä olemassa oleville yhteistyösuhteille ja ne lisäävät mahdollisuuksia uusien arvoa luovien yhteistyösuhteiden luomiseen (Harrison et al. 2010). Sanzo et al. (2015) totesivat tutkimuksessaan, että kansalaisjärjestön kyky innovaatioiden luomiseen riippui yhteistyökumppaneiden välisestä luottamuksesta ja tunneperäisestä sitoutumisesta. Myös yrityksen tarjoamilla resursseilla oli vaikutusta, sillä luottamuksen ja tunneperäisen sitoutumisen vaikutus innovaatiokykyyn kasvoi, kun yrityksen tarjoamien resurssien tyyppi oli lähempänä sen keskeisiä kompetensseja. (Sanzo et al. 2015.) Monien tutkimusten mukaan tunneperäinen sitoutuminen on tärkeimpiä tekijöitä molemmille hyödyllisen yhteistyösuhteen ylläpitämisen kannalta (Álvarez-González, García-Rodríguez, Rey-García & Sanzo-Perez 2017, 114).

2.5 Yhteistyösuhteessa syntyvä arvo ja arvo-odotukset

Liittämisarvo tarkoittaa yhteistyösuhteesta saatavaa hyväksynnän tai tunnettuuden kasvua, kun organisaation nimi yhdistyy ihmisten mielissä yhteistyökumppanin nimeen. Esimerkiksi yritykseen, joka toimii yhteistyössä järjestön kanssa, suhtaudutaan positiivisemmin. (Austin & Seitanidi, 2012a, 730.) Toisaalta järjestö ja sen ajama asia tulevat tunnetummiksi. Kumppanien välillä siirtyvät resurssit luovat siirtyvää arvoa.

Siirtyvän arvon merkitys on riippuvainen resurssien luonteesta ja niiden käytöstä. Toiset resurssit, kuten osaaminen, ovat kestäviä, kun taas esimerkiksi raha on kuluva.

Vuorovaikutuksesta syntyvät aineettomat edut, joita vuorovaikutussuhde myös vaatii toimiakseen, kuten yhteinen ongelmanratkaisu, luottamus, maine ja oppiminen, ovat vuorovaikutusarvoa. Synergistinen arvo sen sijaan tarkoittaa yhteistyökumppaneiden kykyä luoda yhdistyneistä resursseistaan enemmän arvoa kuin molemmat yksinään. Yhteisinnovaatio on eräs synergistisen arvon muoto. (Austin & Seitanidi 2012a, 731.) Harrisonin et al. (2010, 62) mukaan hyvän sidosryhmäsuhteen yritykselle arvoa luova vaikutus liittyy yrityksen kykyyn saada tietoa sidosryhmiensä hyötyfunktioista eli siitä, mitkä tekijät vaikuttavat sidosryhmän kokemaan hyötyyn ja mitkä ovat näiden tekijöiden painokertoimet.

Arvoa voi syntyä yhteistyösuhteen kontekstissa yksin- tai yhteisluonnin kautta. Esimerkiksi ympäristöjärjestön ja yrityksen hyväntekeväisyyden tasolla olevassa yhteistyösuhteessa yritys lahjoittaa geneerisiä resursseja, kuten rahaa, ympäristöjärjestölle, joka voi näiden resurssien avulla tehdä ympäristönsuojelutyötään valitsemallaan tavalla. Yrityksen ominaisuuksilla ja osaamisella ei ole tällöin lopputuloksen kannalta merkitystä. (Austin & Seitanidi 2012a, 738–739.) Kun arvonluonnin luonne muuttuu kohti yhteisluomista, järjestö ja yritys yhdistävät yhä enemmän omia spesifioituneita kompetenssejaan luodakseen tuotoksia, jotka kumpikin osapuoli kokee arvokkaaksi. Mitä lähemmäs muuttavaa yhteistyösuhteen tasoa yhteistyösuhteen ulottuvuudet kehittyvät, sitä todennäköisemmin yhteistyösuhteen puitteissa toteutuvat arvon tuotokset tuottavat myös laajempaa yhteiskunnallista arvoa. Yksinluonnissa resurssien täydentävyys, määrä ja luonne sekä yhteistyökumppanien intressien irrallisuus heikentävät arvonluonnin mahdollisuuksia. Yksinluonnin kautta kaikkia arvon tyyppejä syntyy varsin vähän ja resurssien siirtymisestä syntyvä arvo on kuluva. Arvon yhteisluonnin mahdollistavat toisiaan täydentävät resurssit, jotka koostuvat organisaation keskeisestä osaamisesta. Resurssivirta on yhdistynyt yhteiseksi resurssipooliksi ja yhteistyöorganisaatioiden intressit ovat kattavasti toisiinsa linkittyneet. (Austin & Seitanidi 2012a.) Austin ja Seitanidi (2012a) ovat käsitelleet yhteistyösuhteessa tapahtuvan arvon yksin- ja yhteisluonnin eroja arvonluonnin spektrin avulla, joka on esitetty kuviossa 4.

	Yksinluonti.....	Yhteisluonti
ARVON LÄHTEET		
Resurssien täydentävyys	matala.....	korkea
Resurssien luonne	geneerinen.....	keskeiset kompetenssit
Resurssivirran suunta	yhdensuuntainen.....	yhdistynyt
Linkittyneet intressit	heikot/kapeat.....	vahvat/laajat
ARVON TYYPIT		
Yhdistämisarvo	vaatimaton.....	korkea
Arvo siirtyvistä resursseista	kuluva.....	uudistuva
Vuorovaikutusarvo	minimaalinen.....	maksimaalinen
Synergistinen arvo	vähiten.....	eniten
Innovaatio	harvoin.....	jatkuvasti
YHTEISTYÖN TASO	hyväntekeväisyys...transaktionaalinen...	yhdistävä...muuttava

Kuvio 4. Yhteistyösuhteessa tapahtuvan arvonluonnin spektri (Austin & Seitanidi 2012, 745.)

Yhteiskunnallisella innovaatiolla tarkoitetaan yritysten, julkisen sektorin, yksilöiden ja järjestöjen yhteistyössä toistensa kanssa luomia innovaatioita, joilla on yhteiskunnan yleistä etua palveleva päämäärä tai tarkoitus, joka luodaan avoimella eli open access-periaatteella. Tälle tutkielmalle relevantteja ovat nimenomaan yritysten ja järjestöjen yhteiskunnalliset yhteisinnovaatiot. Yhteiskunnallisen innovaation tavoitteena on siis pääasiassa yhteiskunnallisen arvon luominen, ja taloudellinen näkökulma on toissijainen, joskin myös merkittävä. Yhteiskunnallisilla innovaatioilla pyritään vastaamaan ongelmiin, joita kaupallinen tai julkinen sektori ei ole pystynyt ratkaisemaan. (Sanzo et al. 2015, 612–613.) Bouchardin (2012) mukaan kansalaisjärjestöt ovat oivallisia yhteiskunnallisen innovaation alullepanijoita, koska ne eivät tavoittele voittoa sekä ne ovat usein ketteriä resurssiensa suuntaamisessa ja ripeitä vastaamaan yhteiskunnallisiin tarpeisiin, kun niitä ilmenee.

Euroopan komissio (2010, 23) pitää yhteiskunnallista innovaatiota tärkeänä tapana hyödyntää voittoa tavoittelemattoman sektorin osaamista sekä muutoksen mahdollistajana. Yhteiskunnalliset innovaatiot myös luovat uusia suhteita ja innovoinnin tapoja. Toistaiseksi yhteiskunnalliset innovaatiot eivät ole saavuttaneet niille asetettuja odotuksia. Toisin kuin kaupallisilla innovaatioilla, yhteiskunnallisille innovaatioille ei

toistaiseksi ole olemassa samanlaista verkostoa, jossa yhteiskunnallisia innovaatioita olisi mahdollista testata ja muuttaa ideasta todellisuudeksi. (Euroopan komissio 2010, 23.)

Arvo-odotukset ovat yhteistyökumppanien odotuksia ja toiveita yhteistyösuhteesta syntyvästä arvosta. Yhteistyösuhteelta odotetuissa hyödyissä on Murphyn et al. (2015) mukaan paljon yhtenevyyttä yritysten ja järjestöjen välillä. Kumpikin taho odotti yhteistyösuhteen ottavan osaa sosiaalisen tai ekologisen ongelman ratkaisuun, organisaation lisäävän vaikutusvaltaansa muihin sektoreihin, uusia resursseja, kilpailuetua sekä positiivista vaikutusta henkilöstökysymyksiin. Yritykset odottivat lisäksi tunnettuutensa kasvua ja parempaa mainetta, kun taas järjestöt odottivat yhteistyön lisäävän jäsentensä lojaliteettia ja vahvistavan organisaation arvoja ja kulttuuria. (Murphy et al. 2015, 152–153.)

Lyakhovin ja Gliedtin (2017, 1469) tutkimuksen mukaan eräänä yhteistyön tavoitteena ympäristöjärjestöille toimii poliittisen vaikuttamisen mahdollisuuksien parantaminen. Silti ympäristöjärjestöt pitivät synergistisen arvon luomista yhteistyökumppanin kanssa tärkeämpänä kuin suoran rahoituksen saamista yhteistyökumppanilta (Lyakhov & Gliedt 2017). Ympäristöjärjestöjen tavoitteena oli saavuttaa Austinin ja Seitanidin (2012a) kuvaama muuttavan yhteistyön taso, jota käsiteltiin luvussa 2.2. Yhteistyökumppaneiden arvo-odotukset kasvavat usein suuremmiksi, mitä läheisemmäksi suhde kehittyy.

2.6 Yhteistyöstä syntyvä arvo ja kustannukset yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasoilla

Yhteistyöstä syntyy arvoa useilla eri tasoilla ja eri sijainneissa usein samanaikaisesti. Sijainnilla tarkoitetaan syntykö arvoa yhteistyön sisällä vai sen ulkopuolella. Sijainnin lisäksi arvo on luokiteltu sen mukaan kenelle arvoa syntyy. Organisaatiotasolla tarkoittaa yhteistyöorganisaatioiden tasoa eli millaista arvoa yhteistyösuhteesta syntyy sen osapuolille. Yksilötaso tarkastelee organisaatioihin kuuluvilla yksilöillä, kuten työntekijällä, syntyvää arvoa. Yhteiskuntatasolla tarkastellaan organisaatioiden rajat ylittävää arvoa ympäröivälle maailmalle. Organisaatio- ja yksilötasoille syntyvä arvo sijaitsee yhteistyösuhteen sisällä ja makrotason arvo yhteistyösuhteen ulkopuolella. On huomattava, että yhteistyön sisällä ja ulkopuolella syntyvä sekä eri tasoilla syntyvä arvo vaikuttavat toisiinsa joskus monimutkaistenkin kytkösten kautta. Yksinkertainen

esimerkki sisäisesti syntyneestä arvosta, joka leviää yhteistyöorganisaatioiden ulkopuolelle, on työntekijöiden osaamisen ja motivaation kasvun vaikutus asiakas-tyytyväisyyteen. Työntekijöiden kokema arvo säteilee asiakkaille, jotka puolestaan saavat arvoa paremmasta asiakaskokemuksesta. Erityisesti kannattaa huomioida, että yhteistyö-suhteen sisällä organisaatio- ja yksilötasolle syntyvä arvo on johdannaista yhteis-kuntatason suhteen ulkopuolelle syntyvästä arvosta. (Austin & Seitanidi 2012b, 944–952.)

Yksilötasolla organisaation piiriin kuuluville yksilöille syntyvä arvo voi olla välineellistä tai psykologista tai molempia. Välineellinen arvo yksilölle voi olla esimerkiksi yhteistyön kautta saatavaa uutta tietoa tai osaamista. Psykologinen arvo on esimerkiksi yksilölle yhteistyön synnyttämää hyvää mieltä, joka perustuu kokemukseen oikein tekemisestä ja osallistumisesta sosiaalisen tai ekologisen ongelman ratkaisuun. Yksilö- eli mikrotasolle syntyvää arvoa on tutkittu varsin vähän, vaikka tieteellisessä yhteisössä laajasti uskotaan ja vedotaan yritysvastuun ja järjestöyhteistyön positiivisiin vaikutuksiin esimerkiksi rekrytoinnissa ja työntekijöiden motivoinnissa. Kuten aiemmin mainittiin useiden työntekijöihin kohdistuvien hyötyjen, kuten paremman asiakaspalveluorientaation ja työmotivaation katsotaan heijastuvan positiivisesti myös muihin sidosryhmiin kuten asiakkaisiin. (Austin & Seitanidi 2012b, 948; Murphy et al. 2015.)

Austinin ja Seitanidin (2012b, 948) mukaan aiemmissa tutkimuksissa on raportoitu seuraavia hyötyjä yksilöille organisaatioiden sisällä: Henkilökohtainen kasvu, vastuuntunto omasta yhteisöstä, alentuneet stressitasot, uudet osaamiset ja uusi tieto, tunne yhteydestä työnantajaan, potentiaalinen urakehitys, paremman maineen käyttö suojana negatiivisuutta vastaan, innostuneisuus, kasvanut työmotivaatio, parempi työsuoritus, parempi orientoituminen asiakaspalveluun ja kasvanut tuottavuus. Kuva työnantajasta vastuullisena toimijana lisää Glavas ja Godwinin (2013, 23) mukaan työntekijän samaistumista työnantajaorganisaatioon. Vaikutus on sitä voimakkaampi, mitä tärkeämpänä työntekijä vastuullisuuden kokee (Glavas & Godwin 2013, 23). Työntekijän henkilökohtaisten arvojen ja työnantajan arvojen kohtaaminen edistävät työhön sitoutumista (Manka 2006), kun taas arvojen ristiriitaisuus lisää työn aiheuttamaa stressiä (Manka & Manka 2016).

Organisaatiotasolle eli yhteistyökumppaneille syntyvää arvoa on tutkittu laajasti ja tulokset ovat olleet moninaisia. Austin ja Seitanidi (2012b) ovat koonneet aiempien

tutkimusten tuloksia organisaatiotasolle syntyvästä arvosta, mikä on esitetty taulukossa 1. Taulukossa esitetyt tutkimustulokset osoittavat, että liiketoiminta ja järjestösektorin yhteistyö voi parantaa organisaatioiden taloutta ja toiminnan kestävyyttä (Austin & Seitanidi 2012b, 947).

Taulukko 1. Yhteistyöstä organisaatiotasolle syntyvä arvo aiempien tutkimusten mukaan
(Austin & Seitanidi 2012b, 945–948)

Arvon tyyppi	Järjestölle	Yritykselle
Liittämisarvo	<ul style="list-style-type: none"> • Suurempi näkyvyys • Parempi uskottavuus • Tietoisuuden kasvu järjestön ajamasta asiasta • Suurempi tuki järjestön missiolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Luotettavuus • Yrityksen ja brändin maine, imago • Legitimiteetti • Myynnin kasvu • Palveluiden ja tuotteiden laajempi käyttö • Laajempi medianäkyvyys • Suuren yleisön tuki • Parempi sidosryhmien lojaliteetti • Kommunikaatio sidosryhmien kanssa ja vastuullisuus
Siirtyvä arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Rahallinen tuki yritykseltä • Muu lisätuki • Vapaaehtoisten määrän kasvu • Täydentävät ja organisaatiosta riippuvat resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinaäly ja -kehitys • Kilpailukyky • Toisen polven asiakkaat
Vuorovaikutusarvo	<ul style="list-style-type: none"> • Oppimismahdollisuudet • Uniikkien kykyjen ja tiedon luominen • Pääsy verkostoihin • Parempi tekninen osaaminen • Kasvava kyky muuttaa käyttäytymistä • Paremmat suhteet liiketoimintasektoriin • Markkinaäly 	<ul style="list-style-type: none"> • Pääsy verkostoihin • Tekninen osaaminen • Suhteet yhteisöihin ja valtionhallintoon • Yritysarvot • Pienemmät lyhyen ja pitkän aikavälin kustannukset • Toimilupien käsittelyn nopeutuminen • Perehtyminen erilaiseen organisaatiokulttuuriin • Parempi todennäköisyys saavuttaa yhteiskunnan odotukset • Enemmän vaikutusvaltaa järjestösektorilla • Parempi vastuullisuus • Työntekijöihin liittyvät hyödyt: moraali, rekrytointi, motivaatio, tuottavuus, kyvyt ja pienempi vaihtuvuus • Sijoittajiin liittyvät hyödyt: suurempi uskollisuus ja sijoittajien sopivuus • Asiakkaisiin liittyvät hyödyt: kuluttajien toiveiden täyttyminen • Pienempi epäsymmetria kuluttajan ja yrityksen välillä: markkina-, tuote- ja prosessi-innovaatio sekä oppiminen • Ulkoisten riskien hallinta • Työntekijöiden psykologinen mielihyvä ja uudet ystävyys-suhteet

Synergistinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaatio • Parannukset prosesseihin • Positiivinen organisaatiomuutos • Johtajuuden jakaminen • Pitkän tähtäimen arvopotentiaalin kasvu • Paremmat mahdollisuudet käytöksen muuttamiseen • Enemmän poliittista valtaa sektorin sisällä ja yhteiskunnassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuote- ja prosessi-innovaatiot ja oppiminen • Paremmat riskienhallinnan taidot • Uniikkien kykyjen kehittyminen • Järjestöyhteistyön innoittama uusien johtamiskäytäntöjen implementointi (pitkän tähtäimen arvopotentiaalin kasvu) • Enemmän poliittista valtaa sektorin sisällä ja yhteiskunnassa
--------------------	--	---

Yhteiskuntatasolle syntyvää arvoa on tässä tutkielmassa kutsuttu myös yhteiskunnalliseksi arvoksi. Yhteiskuntatason arvon synnyttäminen on ainakin yksi yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteiden tavoite. Kuten luvussa 1 esitetyissä keskeisissä käsitteissä selitettiin, yhteiskuntatason arvo koskettaa yhteistyösuhteen ulkopuolista yhteiskuntaa, yksilöitä tai organisaatioita. Arvon lokus on joka tapauksessa yhteistyöorganisaatioiden ulkopuolella. Esimerkiksi järjestön edunsaajat ovat yksilöitä, joille yrityksen ja järjestön yhteistyösuhteesta syntyy arvoa (Austin & Seitanidi 2012b, 952). Tällaisia edunsaajia ovat esimerkiksi reilun kaupan tukemat viljelijät. Yhteistyösuhteesta voi syntyä arvoa myös sen ulkopuolisille organisaatioille, kuten julkisorganisaatioille. Laajempi yhteiskunnallinen arvo voi olla esimerkiksi tuoteinnovaatioita, luonnon ympäristön säilyttämistä, saasteiden vähentämistä tai sääntelyyn vaikuttamista (Austin & Seitanidi 2012b, 952). Yhteiskunnallinen innovaatio on yksi yhteiskuntatasolle syntyvän arvon ilmentymä.

Kuten aiemmin todettiin, työntekijöille syntyvä arvo siis heijastuu myös asiakkaisiin eli organisaatiotasolle, mutta asiakkaille voi syntyä arvoa yhteistyösuhteesta myös suoraan esimerkiksi uuden innovaation kautta. Uusi innovaatio voi vastata asiakkaiden tarpeisiin aiempaa paremmin ja tuottaa sitä kautta lisäarvoa. Innovaation kautta voi syntyä arvoa myös yhteistyösuhteen ulkopuolisille organisaatioille. Uusi teknologia tai uudet toimintatavat voivat hyödyttää muita organisaatioita tai kokonaisia teollisuudenaloja. Sektorien ja organisaatioiden riippuvuussuhteet ovat monimutkaisia, joten arvon jäljittäminen sen niin sanottuun alkulähteeseen voi olla hankalaa ellei mahdotonta. (Austin & Seitanidi 2012b, 953.)

Yhteistyösuhteella on myös potentiaalisia kustannuksia sekä yksilö-, organisaatio- että yhteiskuntatasoilla. (Austin & Seitanidi 2012b). Kustannus on arvon vastapari. Esimerkiksi Kujalan ja Korhosen (2017, 80) mukaan arvoa luovan sidosryhmäsuhteen

ylläpitäminen vaatii johtamista, edesauttamista ja resursseja. Näiden tarvittava määrä riippuu suhteen tavoitteista ja yhteistyökumppanien sitoutumisesta (Kujala & Korhonen 2017, 80). Toisin sanottuna, koska suhteen arvonluontipotentiaali on suurempi korkeammilla yhteistyösuhteen tasoilla (Austin & Seitanidi 2012a), mutta tällaisten suhteiden ylläpito myös vaatii esimerkiksi enemmän resursseja (Kujala & Korhonen 2017), jolloin on mahdollista päätellä, että korkeampien tasojen, kuten yhdistävän ja muuntavan tason yhteistyösuhteiden potentiaaliset kustannukset ovat alempia tasoja suurempia. Aiempi tutkimus on keskittynyt pääosin arvон tutkimiseen ja kustannusten tarkastelu on jäänyt vaille suurempaa huomiota (Austin & Seitanidi 2012b, 948). Taulukossa 2 on Austinin ja Seitanidin (2012b) kokoamia potentiaalisia kustannuksia yrityksen ja järjestön välisestä suhteesta.

Taulukko 2. Yhteistyösuhteesta syntyvät potentiaaliset kustannukset (Austin & Seitanidi 2012b, 949–951.)

Kustannuksen tyyppi	Esimerkkejä kustannuksista
Järjestön kustannukset organisaatitasolla	<ul style="list-style-type: none"> johtamiskustannusten kasvu lahjoitusten väheneminen resurssien allokoinnin kasvavat vaatimukset kasvava osaamisen tarve vapaaehtoisten ja luottohenkilöiden tuen väheneminen julkinen kritiikki, mediakritiikki muiden järjestöjen tuen väheneminen työntekijöiden tuottavuuden lasku luotettavuuden ja uskottavuuden väheneminen sisäinen ja ulkoinen skeptisyys yhteistyösuhteen äkillisestä katkeamisesta aiheutuvat kulut viherpesuun liittäminen
Yrityksen kustannukset organisaatitasolla	<ul style="list-style-type: none"> johtamiskustannusten kasvu uusien markkinoiden ja tuotteiden luomiskustannusten kasvu resurssien allokoinnin kasvavat vaatimukset kasvava osaamisen tarve riski menettää yksinoikeus innovaatioon sisäinen ja ulkoinen skeptisyys kilpailukyvyn pieneneminen open access -innovaation takia yhteistyön äkillisestä katkeamisesta johtuva haitta uskottavuudelle
Yrityksen kustannukset yksilötasolla	<ul style="list-style-type: none"> hämmentyneisyys motivaation heikkeneminen luottamuksen heikkeneminen johtuen missioiden, tavoitteiden strategioiden ja arvojen epäsovivuudesta tunne omien periaatteiden pettämisestä ongelmat vastuussa edunsaajille
Yksilöiden kustannukset yhteiskuntatasolla	<ul style="list-style-type: none"> vastuullisuuden, uskottavuuden ja toteuttamisen ongelmat
Muiden organisaatioiden kustannukset yhteiskuntatasolla	<ul style="list-style-type: none"> uusien markkinoiden luomiskustannusten kasvu syntyneiden standardien soveltumattomuus
Yhteiskunnan kustannukset yhteiskuntatasolla	<ul style="list-style-type: none"> yhteistyön uskottavuuden väheneminen kyynisyyden kasvu luottamuksen väheneminen yrityksiä ja järjestöjä kohtaan yhteiskunnallisten ongelmien eettisten ja emotionaalisten ulottuvuuksien korvaaminen välineellisellä näkemyksellä syntyneiden standardien soveltumattomuus
Systeemiset kustannukset yhteiskuntatasolla	<ul style="list-style-type: none"> Sektorien välisen epäluottamuksen kasvu Negatiivinen julkisuus Yleisten odotusten saavuttamatta jääminen (inability to deliver)

Kustannukset organisaatiotasolla tarkoittavat organisaatiolle yhteistyösuhteesta syntyviä kustannuksia. Esimerkiksi järjestö voi menettää uskottavuuttaan jäsentensä ja suuren yleisön silmissä, mikäli sen yhteistyö vaikuttaa vaarantavan sen itsenäisyyden tai sen yhteistyökumppani joutuu negatiivisen julkisuuden kohteeksi. (Austin & Seitanidi 2012b, 949; Seitanidi & Crane 2009.) Tällöin liitännäisarvon voidaan ajatella olevan negatiivinen eli järjestön nimen yhdistäminen yhteistyökumppaniyritykseen aiheuttaa järjestölle haittaa ja kustannuksia. Yritys taas saattaa menettää taloudellisia voittoja ja jopa markkinaosuuttaan osallistuessaan avoimella periaatteella toimivan yhteiskunnallisen innovaation luomiseen (Austin & Seitanidi 2012b, 949.) Kustannukset yksilötasolla puolestaan viittaavat kustannuksiin, joita yhteistyösuhde aiheuttaa yksilöille organisaatioiden sisällä. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi yhteistyösuhteesta aiheutuvat ristiriidat omien arvojen kanssa, mitkä voivat heikentää luottamusta omaan organisaatioon. (Austin & Seitanidi 2012b, 950.)

Yhteiskuntatason kustannuksia voi syntyä yksilöille organisaatioiden ulkopuolella, yhteistyösuhteen ulkopuolisille organisaatioille tai yhteiskunnalle ylipäätään. Yksilöt yhteistyösuhteen ulkopuolella voivat kohdata ongelmia yhteistyösuhteen takia, kun yhteistyösuhteen tarjoaman ratkaisun toteuttamisessa tai vastuukysymyksissä on ongelmia. Yhteistyösuhde voi aiheuttaa myös systeemisiä yhteiskuntatason muutoksia. Tällä tarkoitetaan lähinnä yleisesti sektorien välisiä yhteistyösuhteita heikentäviä seurauksia, kuten niitä koskeva negatiivinen julkisuus. (Austin & Seitanidi 2012b, 950–953.) Austinin ja Seitanidin (2012b, 949) mukaan yhteistyöstä syntyvää arvoa sekä sen kustannuksia eli yhteistyösuhteen tuloksia tulisi tutkia eri tasoilla ja eri sijainneissa. Myös näiden tasojen ja sijaintien sekä syntyvän arvon ja kustannusten välisiä linkkejä tulisi ymmärtää paremmin.

2.7 Yhteenveto: Yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyösuhteet ja niissä tapahtuva arvonluonti

Yritysten ja järjestöjen väliset suhteet ovat useiden tutkijoiden mukaan keino ratkaista sosiaalisia ja ekologisia ongelmia sekä tuottaa samalla arvoa yhteistyökumppaneille (kts. esim. Austin & Seitanidi 2012a; Seitanidi & Crane 2009; Lyakhov & Gliedt 2017). Yritysten ja järjestöjen yhteistyön tavoitteena on arvonluonti organisaatiolle itselleen,

yhteistyökumppanille sekä ympäröivälle yhteiskunnalle. Yhdistämällä eri sektorien osaamista ja resursseja on mahdollista löytää uusia ratkaisuja vanhoihin ongelmiin. (Sanzo et al. 2015, 612–613.) Toisiaan täydentävistä resursseista yhteistyökumppanit voivat luoda arvoa yhteistyösuhteen puitteissa sekä yksin että yhdessä (Austin & Seitanidi 2012a). Yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyön tavoitteena on ekologisten ongelmien, jollei ratkaisu, niin hillitseminen. Yhdistämällä esimerkiksi ympäristöjärjestön ympäristöosaamista ja yrityksen teknistä osaamista voidaan saada aikaan arvoa, jota organisaatioiden olisi yksin vaikeaa, ellei mahdotonta luoda.

Yhteistyösuhteet voidaan ominaisuuksiensa kautta sijoittaa Austinin ja Seitanidin (2012a, 736) yhteistyösuhteiden jatkumoon. Esimerkiksi yhteistyön intensiivisyys, tärkeys missiolle ja strateginen merkitys vaikuttavat yhteistyösuhteen tasoon. Austinin ja Seitanidin (2012a) määrittämät yhteistyösuhteen tasot ovat hyväntekeväisyyteen perustuva yhteistyösuhde, transaktionaalinen yhteistyösuhde, yhdistävä yhteistyösuhde ja muuttava yhteistyösuhde, joka on lähinnä teoreettinen, erittäin kiinteä yhteistyösuhde yrityksen ja järjestön välillä. Mitä korkeamman tason yhteistyösuhteesta on kyse, sitä tärkeämpi se yhteistyöorganisaatioille on, ja sitä enemmän suhteella on arvonaluontipotentiaalia sekä mahdollisuuksia luoda synergististä arvoa, kuten yleistä hyvää edistäviä innovaatioita. (Austin & Seitanidi 2012a.)

Ennen yhteistyösuhteen aloittamista organisaation tulisi punnita potentiaalisten yhteistyökumppaneiden sekä mahdollisten yhteistyömuotojen ominaisuuksia. Yhteistyösuhteen suunnitteluprosessi voi olla haastava ja edetä kokeilujen kautta. (Seitanidi & Crane 2009.) Yhteistyösopimuksen kirjoittaminen voi edesauttaa yhteistyökumppaneita tiedostamaan ja neuvottelemaan organisaatioiden roolit, vastuut sekä yhteistyön tavoitteet. Sopimuksen merkitys ja edesauttava vaikutus vähenevät, mitä pidempään yhteistyö jatkuu. (Kujala & Korhonen 2017, 79.) Yhteistyölle on myös luotava organisaatioiden sisäinen infrastruktuuri, kuten nimettävä vastuuhenkilöt. Yhteistyön toimenpiteiden käyttöönoton jälkeen yhteistyön tulisi institutionalisoitua eli sulautua organisaation jokapäiväiseen toimintaan, jolloin siitä tulee pysyvä osa organisaation arkea. Yhteistyösuhteen aloittamista pohtiessa on tärkeää huomioida myös yhteistyösuhteesta aiheutuvat riskit. (Seitanidi & Crane 2009.) Yhteistyösuhteella ja yhteistyökumppaneilla on ominaisuuksia, jotka voivat toimia ajureina yhteistyölle ja siinä tapahtuvalle arvonaluonnille. Aiemman tutkimuksen osoittamia, yhteistyösuhdetta ja siinä tapahtuvaa arvonaluontia edesauttavia ominaisuuksia on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 3. Yhteistyösuhdetta ja siinä tapahtuvaa arvonaluontia edistävät ominaisuudet

Ominaisuuden haltija	Ominaisuudet aiemman tutkimuksen mukaan
Yhteistyökumppanit	<ul style="list-style-type: none"> • Missioiden ja strategioiden yhtenevyys (Murphy et al. 2015) • Yhtyneet intressit (Kujala & Korhonen 2017; Austin & Seitanidi 2012a) • Organisaatioiden yhteensopivuus (Rodríguez et al. 2016; Murphy et al. 2015) • Resurssien täydentävyys (Austin & Seitanidi 2012a) • Tavoitteena yhteiskunnallinen merkittävyys (Kujala & Korhonen 2017)
Yritys	<ul style="list-style-type: none"> • Johtajien henkilökohtaiset arvot (Schaefer et al. 2018; Hemingway & MacLagan 2004) • Työntekijöiden aloitteellisuus ja sen tukeminen (Kolk et al. 2016) • Työntekijöiden positiivinen suhtautuminen (Kolk et al. 2016) • Sidosryhmien hyväksyntä (Seitanidi & Crane 2009) • Resurssien panostaminen (Austin & Seitanidi 2012a) • Keskeisten kompetenssien panostaminen (Austin & Seitanidi 2012a; Sanzo et al. 2015) • Vastuullisuus ja yhteistyö osana ydinliiketoimintaa (Foster et al. 2009) • Yhteistyöstrateginen lähestymistapa vastuullisuuteen (Seitanidi & Crane 2009) • Muuntautumiskyky (Ramírez 1999) • Joustavuus (Ramírez 1999) • Aiempi kokemus yhteistyöstä (Murphy et al. 2015) • Oman edun linkittyminen luotuun arvoon (Austin & Seitanidi 2012a) • Luotettavan yhteistyökumppanin maine (Harrison et al. 2010) • Yhteistyön ylläpitovastuun jakautuminen (Seitanidi & Crane 2009)
Ympäristöjärjestö	<ul style="list-style-type: none"> • Sidosryhmien hyväksyntä (Seitanidi & Crane 2009) • Yhteistyöstrategisuus (Ählström & Sjöström 2005) • Aiempi kokemus yhteistyöstä (Murphy et al. 2015) • Sopiva arvologiikka (Rodríguez et al. 2016) • Oman edun linkittyminen luotuun arvoon (Austin & Seitanidi 2012a) • Tunneperäinen sitoutuminen yhteistyöhön (Sanzo et al. 2015) • Yhteistyön yhteiskunnallisen ja taloudellisen näkökulman tasapainottaminen (Van Huijstee et al. 2011) • Henkilöstön kokemus ja tieto liiketoimintasektorista (Van Huijstee et al. 2011)
Yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Luottamus (Sanzo et al. 2015; Kujala & Korhonen 2017) • Tiedon jakaminen (Kujala & Korhonen 2017) • Perustuu sopimukseen (Kujala & Korhonen 2017) • Institutionalisoituminen (Seitanidi & Crane 2009) • Työkalujen ja viestintäkanavien toimivuus (Seitanidi & Crane 2009) • Resurssien siirtyminen, erityisesti yhdistynyt resurssivirta (Austin & Seitanidi 2012a) • Arvon yhteisluominen (Austin & Seitanidi 2012a) • Uudet arvonaluomisen mahdollisuudet (Le Ber & Branzei 2010a) • Arvonluonnin uudistuminen yhteistyösuhteessa (Austin & Seitanidi 2012a) • Perustuu yhteiseen, muodolliseen sopimukseen (Seitanidi & Crane 2009; Austin & Seitanidi 2012a) • Organisaatioiden rajat ylittävä yhteistyötiimi (Seitanidi & Crane 2009) • Arvon oikeudenmukainen jakautuminen (Austin & Seitanidi 2012a) • Jatkuvuus (Kujala & Korhonen 2017) • Ainutlaatuisuus (Kujala & Korhonen 2017)

Austinin ja Seitanidin (2012a, 730–731) yrityksen ja järjestön yhteistyösuhteen puitteissa syntyvällä arvolla on neljä tyyppiä, jotka ovat liittämisarvo, resurssien siirtymisestä syntyvä arvo, vuorovaikutusarvo sekä synergistinen arvo. Yhteisluonnin kautta yhteistyökumppanien on mahdollisuus luoda enemmän arvoa kuin yksinluonnin. Innovaatio on yksi yhteisluonnin mahdollinen tulos, jonka kautta syntyy arvoa sekä yhteisorganisaatioille että ympäröivälle yhteiskunnalle. Synergistisen arvon luominen ja muuttavan yhteistyösuhteen tason saavuttaminen on Lyakhovin ja Gliedtin (2017) mukaan yleensä ympäristöjärjestöjen yritysyhteistyön tavoitteena.

Yrityksen ja järjestön yhteistyösuhteesta voi syntyä arvoa sekä suhteen sisä- että ulkopuolelle. Yhteistyösuhteen sisäpuolelle arvoa syntyy yhteistyöorganisaatioille ja niissä toimiville yksilöille, siis organisaatio ja yksilötasolle. Yhteistyösuhteen ulkopuolelle arvoa voi syntyä ympäröivälle yhteiskunnalle ja lisäksi yhteistyösuhteen ulkopuolisille organisaatioille sekä yksilöille. Organisaation sisällä toimiville yksilöille syntyvä arvo voidaan jakaa välineelliseen ja psykologiseen arvoon. (Austin & Seitanidi 2012b.) Yhteistyöorganisaatioille syntyvää arvoa taas on tarkasteltu esimerkiksi Austinin ja Seitanidin (2012a) määrittämien arvon tyyppien mukaan. Aiemman tutkimuksen tuloksia on taulukossa 1 sivulla 34. Yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhteesta yhteiskunnalle syntyvää arvoa voi olla esimerkiksi päästöjen vähentyminen tai aiempaa ympäristöystävällisemmät tuoteinnovaatiot. Tietyn yhteistyösuhteen vaikutusten, kuten yhteiskuntatasolle syntyneen arvon, mittaaminen voi olla hyvin haastavaa (Van Tulder et al. 2016). Yhteistyösuhteesta syntyy arvon lisäksi kustannuksia. Eri tasoille syntyviä, potentiaalisia kustannuksia on esitetty sivulla 37 olevassa taulukossa 2.

Tässä luvussa olen pyrkinyt esittelemään aiempaa tutkimusta koskien yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteita, niitä edistäviä tekijöitä sekä niiden haasteita. Olen myös pyrkinyt kuvaamaan aiemman tutkimuksen kautta yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteissa tapahtuvaa arvonluontia ja sen mahdollisuuksia. Pyrin tuomaan esiin oman panokseni tutkimukselle luvussa 4, jossa esittelen oman tutkimukseni tulokset. Aiemmasta teoriasta ja tutkimukseni tuloksista vedettävät johtopäätökset esittelen teoreettisten propositioiden ja käytännön implikaatioiden kautta luvussa 5. Ennen näitä käyn kuitenkin seuraavassa luvussa 3 läpi tekemiäni metodologisia valintoja ja aineiston analysoinnin prosessia.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohteena on WWF Suomen Green Office -yhteistyö. WWF Suomi on vuonna 1972 perustettu World Wide Fund for Naturen eli WWF:n Suomen alajaosto. WWF on yksi maailman vaikutusvaltaisimmista ympäristöjärjestöistä. WWF:n tavoitteena oli alun perin uhanalaisten eläinlajien suojeleminen, mutta ajan kuluessa järjestön fokus on siirtynyt myös laajempiin ympäristönsuojelun kysymyksiin, kuten luonnonvarojen oikeudenmukaiseen hallintaan, kestäväan kulutukseen ja tuotantoon. WWF:n tavoitteena on laskea ihmisen ekologinen jalanjälki kestävälle tasolle ja suojata siten luonnon monimuotoisuutta sekä ihmisen ja luonnon hyvinvointia. WWF tavoittelee myös merkittävää 80 prosentin kasvihuonekaasupäästöjen vähennystä vuoteen 2050 mennessä. Tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan esimerkiksi kestäviä energiantuotannon ja energiankulutuksen ratkaisuja. (WWF 2017.)

WWF pyrkii tavoitteisiinsa vaikuttamalla poliittiseen päätöksentekoon, edistämällä vastuullisuussertifikaatteja ja tekemällä yhteistyötä yritysten kanssa. WWF:llä on myös kenttätason toimintaa, kuten metsien istutusta, öljyntorjuntaa ja ympäristökasvatukseen osallistumista. WWF myös tuottaa tietoa ympäristön tilasta esimerkiksi Living Planet -raportin muodossa. Järjestö pyrkii myös osallistamaan ja informoimaan suurta yleisöä esimerkiksi miljardeja ihmisiä koskettavalla Earth Hour -tapahtumalla. (WWF 2017.)

WWF Suomi osallistui 1970-luvulla lähinnä uhanalaisten lajien suojelemiseen tähtääviin projekteihin, kuten merikotkien kannan elvyttämiseen. Myöhemmin WWF Suomi on laajentanut fokustaan Suomen rajojen ulkopuolelle esimerkiksi kehitysyhteistyöhön. WWF Suomi on 1990-luvulta lähtien pyrkinyt yksilöiden ja yritysten matalamman kynnyksen osallistamiseen talkooleirien ja 2000-luvun alussa lanseeratun toimistojen ympäristönhallintajärjestelmä GreenOfficen kautta. (Telkänranta 2008b, 288–289.)

WWF:n Green Office on Energy Globe Award -kilpailussa palkittu toimistoille tarkoitettu ympäristönhallintajärjestelmä, jolla toimistot saavat WWF:ltä tukea ja tietoa toimiston ekologisen jalanjäljen pienentämiseen. Järjestelmän avulla toimistot voivat noudattaa toiminnassaan kestäväan kehityksen periaatteita. Green Office ohjelma perustuu

osittain YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. (WWF 2017.) WWF:n (2017) mukaan ohjelma pyrkii muun muassa ilmastonmuutoksen hidastamiseen, luonnon monimuotoisuuden säilyttämiseen ja kestävien elinkeinojen kehittämiseen. Green Office -sopimus on toimistokohtainen.

Ajatus Green Office -konseptista on peräisin WWF Suomelta kahdenkymmenen vuoden takaa, mutta virallisesti ohjelma on lanseerattu ensimmäisen kerran vuonna 2002. Sittemmin ohjelma on laajentunut myös Suomen ulkopuolelle, vaikka suurin osa Green Office -toimistoista on edelleen Suomessa. Vuonna 2017 Green Office:ssa oli mukana 260 organisaatiota, joista 154 oli Suomen Green Office -verkoston piirissä. Loput organisaatiot olivat Turkin, Kiinan, Pakistanin ja Latvian verkostojen piirissä. Yhteensä Green Office oli käytössä 537 toimistossa, joissa työskenteli 93 100 työntekijää. Green Office -toimistot ovat vähentäneet päästöjä yli 55 000 tonnia, josta suurin osa on perustunut sähkönkulutuksen vähentämiseen. (WWF 2017.)

Green Office -yhteistyötoimistot saavat tietyt kriteerit saavutettuaan luvan käyttää viestinnässään WWF:n Green Office -merkkiä. Kriteerien saavuttamiseksi tehdyt toimet tarkastetaan Green Office -tarkastajan toimesta yhteistyösuhteen alussa ja sen jälkeen kolmen vuoden välein. Toimista raportoidaan verkkotyökalujen avulla, jossa on myös mahdollista seurata oman organisaation saavuttamia tavoitteita ja säästöjä. WWF järjestää verkostotapaamisia, joissa Green Office -toimistojen edustajat voivat hankkia uutta tietoa ja neuvoja ympäristöasioista sekä tavata muiden Green Office -toimistojen henkilökuntaa. (WWF 2017.) Green Officeen liittyvä organisaatio maksaa liittyessään liittymismaksun sekä sen jälkeen vuosimaksun, jotka on suhteutettu yrityksen kokoon. Maksuilla katetaan Green Office -järjestelmän ylläpitoa sekä WWF:n luonnonsuojelutyötä.

3.2 Aineiston keruu ja käsittely

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullista tutkimusta käytetään usein kuvaamaan kaikkea tutkimusta, joka ei ole määrällistä eli kvantitatiivista. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvailla tarkasteltavaa ilmiötä ja ymmärtää sitä selittämisen sijaan. Laadullinen tutkimus perustuu osittain ajatukseen siitä, että ihmisten maailmaa ei voida tutkia samoin kuin muuta luontoa, ja aineiston lähteenä ovat usein

juuri ihmiset. Tarkoituksena on tutkia ihmisen luomia merkityksiä ja ihmisen käsitystä todellisuudesta, sillä ihmiset tulkitsevat asioita tietystä näkökulmasta ja omista lähtökohdistaan. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellisuutta, mutta samalla tiedostetaan todellisuuden moninaisuus eli se, että samaa ilmiötä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja saada toisistaan eroavia käsityksiä. Tutkittava ilmiö pyritään kuitenkin ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja asioiden väliset suhteet säilyttäen. (Tuomi 2007, 96–97; Hirsjärvi et al. 2007, 156–157.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa ei arvioida määrän vaan laadun perusteella, jotta kohtalaisen pienestä ilmiöstä saadaan mahdollisimman tarkka analyysi (Eskola & Suoranta 2008, 18). Aineiston laatua parantaa useiden datalähteiden käyttö (Baxter & Jack 2008, 554). Aineiston laatua arvioidaan myös analyysin ja tulkinnan onnistumisen kautta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei katsota olevan suurta merkitystä tutkimuksen onnistumiseen, kunhan aineisto on riittävä tuomaan esiin tutkimuskohteen teoreettisen peruskuvion. (Eskola & Suoranta 2008, 60–63.)

Tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä hyödynsin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa keskitytään haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja määritelmiin tutkittavasta ilmiöstä. Ilmiötä käsitellään haastattelumenetelmän nimen mukaisesti teemoittain. Tavoitteena on korostaa haastateltavan omia näkemyksiä ja painotuksia (Hirsjärvi et al. 2007, 160). Tarkoituksena on saada esiin ja ymmärtää haastateltavan subjektiivisia käsityksiä todellisuudesta (Baxter & Jack 2008, 545). Teemahaastattelulle olennaista on myös se, että haastateltava voi tuoda esiin teemoja ja merkityksiä, jotka eivät sisälly alkuperäiseen teemahaastattelun runkoon. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa jokin haastattelun osa säilyy samana haastattelusta toiseen, kun taas toisia on mahdollista muokata tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.)

Valitsin haastateltavien kohdejoukon tarkoituksenmukaisesti lumipallo-otantaa käyttäen. Lumipallo-otanta on eräs harkinnanvaraisen otannan muoto, jossa avainhenkilö johdattaa tutkijan informanttien luokse ja seuraavat informantit mahdollisesti tästä edelleen eteenpäin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Käytännössä avainhenkilö WWF Suomella tarjosi kontakteja Green Office -yrityksiin, jotka valitsivat henkilöstöstään haastateltavan, joka oli yleensä toimiston Green Office -vastaava. Yhdessä haastattelussa oli vastaavan lisäksi mukana henkilö, joka oli aiemmin toiminut osana toimiston Green Office -tiimiä.

Yritykset ja WWF Suomi valitsivat siis joukostaan sen henkilön tai ne henkilöt, jotka olivat parhaita kertomaan Green Office -yhteistyöstä. Tätä voidaan kutsua myös eliittiotannaksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Haastattelut toteutettiin haastateltavan työnantajaorganisaation tiloissa lukuun ottamatta yhtä haastattelua, johon tila löytyi yliopistolta. Haastateltaville oli etukäteen lähetetty haastattelun teemarunko ja teemarunko oli heidän käytettävissään myös haastattelutilanteessa. Teemarunko yritysten edustajien haastatteluihin on esitetty liitteenä 1 ja WWF Suomen liitteenä 2, mutta liitteistä poiketen haastateltaville annetussa versiossa ei ollut haastattelijaa varten luotuja tukikysymyksiä vaan pelkät kursivoidut pääteemat. Teemojen alle luokitellut kysymykset muotoiltiin tarkastuslistanomaisesti haastattelijaa varten, jotta haastattelija pystyi tarkastamaan kaikkien oleellisten elementtien tulleen käsitellyksi, sillä haastateltava voi poiketa teemojen suunnitellusta järjestyksestä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104). Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelijana pyrin teemahaastattelukäytännön mukaisesti antamaan haastateltavan näkemyksille ja puheelle mahdollisimman paljon tilaa. Haastattelussa vältin suoria kysymyksiä, mutta tein haastateltavan vastauksista saamani käsityksen mukaisia tiivistyksiä, joiden oikeellisuudesta tiedustelin haastateltavan mielipidettä. Haastateltava joko varmisti tulkinnan oikeaksi tai korjasi käsitystäni. Näin varmistin, että ymmärsin informantin tarkoituksen oikein.

Haastatteluja tein yhteensä kuusi kappaletta, ja niissä oli yhteensä seitsemän haastateltavaa. Tämä on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sopiva määrä informantteja opinnäytetyöhön. Myös haastatteluja tehdessä kävi ilmi, että suunnittelemani haastatteluiden määrä oli hyvä, sillä viimeisessä haastattelussa ei juuri käynyt ilmi uusia seikkoja, mutta se monipuolisti haastateltujen yritysten otantaa. Toisin sanottuna aineisto saavutti saturaatiopisteen, jolloin aineisto on riittävä siinä esiintyvien säännönmukaisuuksien esiintuomiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastateltujen yhteistyöyritysten toimistojen ja organisaatioiden koko vaihteli pienestä markkinointi- ja viestintätoimistosta aina kansainvälisen konsernin tytäryhtiöön. Myös toimistoissa työskentelevien henkilöiden määrä vaihteli noin kymmenestä noin kahdeksaansataan. Myös toimistojen Green Office -verkostoon kuulumisaika vaihteli aina pilottivaiheesta asti mukana olleesta toimistosta kolmisen vuotta sitten merkin saaneeseen toimipisteeseen. Näin haastattelut kattavat useiden erilaisten toimistojen näkökulmia. Haastateltavien työtehtävät ja taustat olivat moninaiset, mutta kaikkien työkuvaan kuului tai oli aiemmin

kuulunut Green Office -ympäristöjärjestelmän ylläpitäminen kyseisessä toimistossa. Olen koonnut haastateltavien, heidän toimistojensa sekä haastattelujen tietoja alla olevaan taulukkoon 4.

Taulukko 4. Tiedot haastatteluista

Lyhenne	Organisaatio & toimisto	Tehtävänimike & GO-tehtävä	Toimisto mukana GO:ssa	Toimipaikan koko	Haastattelun pvm	Kesto	Sivumäärä
W1	WWF Suomi	Green Office -tarkastaja (freelancer)	---	---	05.02.2018	01:02:30	19
W2	WWF Suomi Helsinki	Green Office -päällikkö	Alusta asti, ohjelma lanseerattu virallisesti 2002	~50 henkilöä	09.02.2018	50:10	16
T3	Taskut Helsinki	Asiakkuusjohtaja / GO-vastaava	Työ aloitettu 2010, merkki saatu 2011	~10 henkilöä	09.02.2018	53:12	16
T4	Metso Minerals Tampere	a. Service Delivery Manager/ GO-vastaava b. HR-asiantuntija/ toiminut aiemmin GO-tiimissä	Työ aloitettu 2013, merkki saatu 2014	~800 henkilöä	27.2.2018	51:07	18
T5	Amer Sports Pääkonttori Helsinki	Corporate Responsibility and Communications Manager/ GO-vastaava	Työ aloitettu 2014, merkki saatu 2015	~90 henkilöä	13.3.2018	48:02	15
T6	Kojamo Oyj Pääkonttori Helsinki	Toimitilavastaa-va / GO-vastaava	Mukana vuodesta 1999 (pilottivaihe), merkki saatu virallisen lanseerauksen jälkeen vuonna 2002	~220 henkilöä	13.3.2018	36:57	11

Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 5 tuntia, 1 minuutti, 58 sekuntia, jonka pituus suhteellisen tarkasti litteroituna oli noin 95 sivua. Litteroinnin tarkoituksena oli aineiston mahdollisimman helppo käsiteltävyys ja analyysivaiheen helpottaminen. Tarkoituksenani oli myös käyttää muutamia suoria lainauksia, joiden poimiminen tarkasti litteroidusta

aineistosta oli helppoa. Haastatteluaineisto litteroitiin pääosin sanatarkasti, mikä Koskisen et al. (2005, 320) on kauppatieteissä laadullisiin tutkimuksiin vakiintunut käytäntö. Täyttä tarkkuutta ei kuitenkaan voida saavuttaa eikä se ole usein tarkoituksen mukaistakaan. Pieniä, epäolennaisia osia aineistosta litteroin karkeasti ranskalaisin viivoin, sillä Koskisen et al. (2005, 318) koko aineiston tarkka litterointi ei usein ole tarpeellista. Lyhyttä sisällöllistä litterointia käytin niissä aineiston osissa, joissa haastattelu ajautui pois aiheesta tai haastateltava ei esimerkiksi pystynyt vastaamaan esitettyyn kysymykseen. Tällaisia olivat esimerkiksi yhteistyösuhteen alkua koskevat kysymykset, kun haastateltava ei ollut ollut organisaation palveluksessa, kun yhteistyösuhte oli solmittu.

3.3 Aineiston analysointi

Laadullista tutkimusta pidetään usein kokonaisuutena, jossa aineiston keruuta ja analyysia ei ole tiukasti erotettu toisistaan. Aineistoa on siis mahdollista kerätä ja analysoida päällekkäin siten, että uusi aineisto tarkentaa käsitystä ilmiöstä ja aloittaa uuden analyysikierron. Analysointi alkaa usein tutkijan mielessä jo haastattelutilanteessa. Aineistoa tulisikin tarkastella kriittisesti ja analysoida alustavasti jo sen keruuvaiheessa. Tällöin on mahdollista havaita aineistosta puutteita ja asioita, jotka vaativat tarkennusta sekä mahdollisesti uutta yhteydenottoa haastateltavaan. (Hirsjärvi et al. 2007; Hirsjärvi & Hurme 2009, 135.)

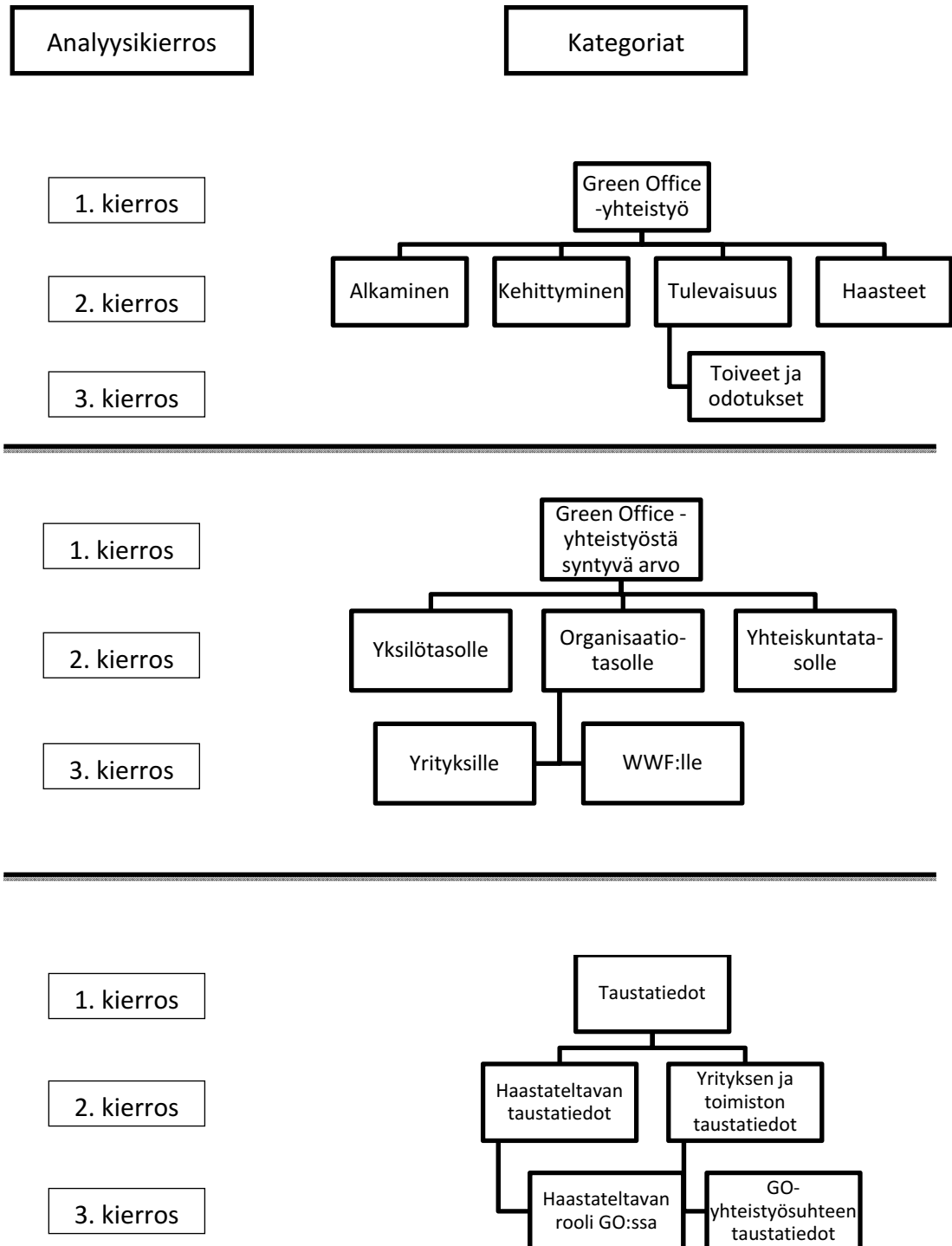
Aineiston analysointiin käytin teoriaohjautuvaa sisällönanalyysia. Sisällön analyysi on joustava ja monikäyttöinen analyysin tapa, jolla pyritään kuvailemaan ja määrittämään dataa sekä lisäämään ymmärrystä kyseisestä aineistosta. Tarkoituksena on saavuttaa laaja, mutta tiivis ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä jakamalla aineisto ilmiötä kuvaaviin kategorioihin tai käsitteisiin. Näiden avulla on mahdollista luoda ilmiötä kuvaavia malleja tai käsitekarttoja. (Elo & Kyngäs 2008, 107–110.) Tässä tutkimuksessa sovelletaan teoriaohjautuvaa eli deduktiivista sisällönanalyysia. Teoriaohjautuvaa sisällönanalyysia käytetään tilanteissa, joissa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa olevaa teoriaa, jota halutaan verrata käytäntöön ja tutkimus tarkentuu yleiseltä tasolta kohti spesifimpää kohdetta. Moninaisuutensa takia sisällönanalyysi voi olla tutkijalle haastava analyysin muoto, sillä sisällön analyysin prosessille ei ole määritelty tiettyjä sääntöjä. Tutkijan on kyettävä jakamaan aineisto kategorioihin perustellusti ja luotettavasti. Luotettavuuden lisäämiseksi

analysointiprosessi on kuvattava ja raportoitava huolellisesti. Aineiston suorilla lainauksilla voidaan lisätä analysoinnin luotettavuutta. (Elo & Kyngäs 2008, 107–112.)

Sisällön analyysin prosessiin sisältyy kolme vaihetta: valmistautuminen, organisointi ja raportointi. Valmistautumisvaiheessa valitaan aineiston luokittelun yksikkö eli luokitellaanko aineistoa esimerkiksi tiettyjen sanojen vai teemojen mukaan (Elo & Kyngäs 2008, 109). Tässä tutkimuksessa aineisto luokiteltiin teemoittain, sillä yksittäisten sanojen tai virkkeiden luokittelu olisi saattanut muuttaa niiden merkitystä irrottamalla ne kontekstistaan. Valmistautumisvaiheessa tutkija pyrkii ymmärtämään ja sisäistämään aineiston mahdollisimman hyvin, minkä jälkeen siirrytään varsinaiseen analysointivaiheeseen (Elo & Kyngäs 2008, 109).

Teoriaohjautuvaa sisällönanalyysiä käyttäessä organisointivaihe alkaa kategoriamatriisin luomisella, jolloin aineisto luokitellaan valittuihin kategorioihin. Kategoriamatriisi perustuu usein aiempaan teoriaan. Strukturoituun matriisiin luokitellaan joko sen kategorioihin sopiva osa aineistosta tai siihen sopimaton osa, jonka perusteella luodaan uusia kategorioita. (Elo & Kyngäs 2008, 109–112.) Tässä tutkimuksessa luokitteluun käyttämäni kategoriat perustuivat siis teemoihin. Esimääriteltyihin teemoihin sopimattoman aineiston pohjalta loin täydentäviä teemakategorioita. Jaoin myös suurempia kategorioita pienempiin, tarkempiin kategorioihin. Teemat perustuivat tutkimuksen teoriaosuuteen ja teemahaastattelurunkoon.

Aloitin aineiston analyysin määrittämällä kategoriat, joihin luokittelin litteroidun aineiston useiden analyysikierrosten kuluessa. Kuten edellä mainittiin, alkuperäiset kategoriat perustuivat teoriaosuudessa esiteltyyn aiempaan tutkimukseen sekä sen pohjalta laadittuun teemahaastattelurunkoon. Haastattelurunkoon perustuva kategoriointi helpotti analyysityötä, sillä samaa kategoriaa käsittelevät vastaukset löytyivät pääosin haastateltavan saman puheenvuoron sisältä. Luonnollisesti eri kategorioihin luokiteltavia aineiston osia löytyi myös muiden puheenvuorojen sisältä. Aineiston ensimmäisen, hyvin karkean luokittelukierroksen jälkeen jaoin laajat yläkategoriat pienempiin osiin. Seuraavan luokittelun jälkeen jaoin jotkin kategoriat edelleen tarkempiin osiin ja aineiston osista, jotka eivät kuuluneet aiempiin kategorioihin, loin joitakin uusia kategorioita. Kategoriat ja niiden suhteet olen kuvannut kuviossa 5. Analyysin ensimmäisellä lajittelukierroksella erotin kolme pääkategoriaa, jotka jaoin alla olevan esityksen mukaan alakategorioihin.



Kuvio 5. Teoriaohjautuvassa sisällönanalyysissä käytetyt kategoriat ja niiden suhteet

Kategorioilla oli kaksi selkeää pääteemaa: Green Office -yhteistyösuhde sekä Green Office -yhteistyöstä syntyvä arvo. Mukana oli myös haastateltavien ja organisaatioiden taustaa käsittelevä kategoria. Yhteistyösuhde kategorian alle kuuluivat yleisesti Green Office -yhteistyötä, sen alkamista, kehittymistä, tulevaisuutta ja haasteita käsittelevät kategoriat. Yhteistyösuhteesta syntyvää arvoa jaettiin alakategorioihin ensin sen mukaan kenelle arvo syntyy, yksilöille, yhteistyöorganisaatioille vai yhteiskunnalle. Myöhemmin yhteistyöorganisaatioille syntyvä arvo jaettiin vielä käsittelemään erikseen WWF:lle tai yrityksille syntyvää arvoa.

4 YRITYKSEN JA YMPÄRISTÖJÄRJESTÖN SUHTEESTA SYNTYVÄ ARVO

4.1 Green Office -yhteistyö

4.1.1 Yhteistyön eteneminen

Green Office -yhteistyö alkaa useimmin kiinnostuneen toimiston yhteenotosta. Yhteydenoton jälkeen WWF toimittaa kiinnostuneelle yritykselle tietoa Green Office -ympäristönhallintajärjestelmästä. Molempinpuolisen selvitystyön jälkeen luodaan sopimus, jossa yritys sitoutuu järjestelmän maksuihin sekä täyttämään Green Office -merkin käyttöoikeuden saamiseksi asetetut kriteerit noin vuoden kuluessa. Merkin käyttöoikeuden saa ensimmäisen tarkastuksen jälkeen, jossa varmistetaan toimiston täyttävän vaaditut kriteerit. Merkin saamiseksi toimiston täytyy luoda infrastruktuuri, joka mahdollistaa Green Office -järjestelmän toteuttamisen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi ympäristöohjelman luomista, Green Office -vastaavan ja Green Office -tiimin valintaa sekä niiden indikaattorien valintaa, joilla oman toimiston kehitystä seurataan. Toimiston on myös selvitettävä, mistä saadaan vaaditut luvut koskien esimerkiksi energiankulutusta ja jätteiden määrää. Indikaattorien avulla kehitystä seurataan WWF:n ilmastolaskurissa, mitä varten tulee määrittää myös indikaattorien tavoitearvot. Tärkeää on myös päättää ne viestintäkanavat, joita käytetään toimiston sisäiseen Green Office -viestintään. Lisäksi toimiston tulee aloittaa työ koskien esimerkiksi energiansäästämistä, jätteenlajittelua sekä ympäristönäkökulman huomioimista hankinnoissa. Edellä mainitut kriteerit ovat joustavia ja niiden saavuttamiseksi tehtävät toimenpiteet toimiston itsensä päätettävissä. Esimerkiksi paras kanava Green Officesta viestimiseen voi riippua paljonkin toimiston koosta, joten toimistojen tulee itse miettiä itselleen paras ratkaisu.

Ensimmäisessä tarkastuksessa tärkeintä kriteerien täyttämisessä on, että työ on aloitettu, määriteltyihin asioihin on kiinnitetty huomiota ja niitä varten on luotu suunnitelmat sekä puitteet. Hyväksytyn ensimmäisen tarkastuksen jälkeen toimistolla on oikeus käyttää Green Office -merkkiä viestinnässään WWF:n määrittelemien ohjeiden mukaisesti. Ulkoisessa viestinnässä on esimerkiksi käytävä ilmi, että Green Office -merkki ei liity

yrittäjien tuotteiden tai palveluiden ympäristövaikutuksiin (WWF 2015). Haastatelluissa yrityksissä Green Office näkyi ulkoisessa viestinnässä käytännössä esimerkiksi yritysten internet-sivuilla vastuullisuuden viestimisen yhteydessä (Amer Sports, Kojamo, Taskut), allekirjoituksen yhteydessä sähköpostiviestinnässä ja yleisimmin sertifikaattina toimiston seinällä. Sisäistä viestintää toteutettiin lähinnä sähköisesti intranetin tai sähköpostin kautta. Sisäinen viestintä oli lähinnä toiminta-tavoista muistuttamista, erilaisia kampanjoita ja WWF:ltä tulleen materiaalin jakamista.

Green Office -yhteistyön jatkoa ohjaa periaate jatkuvasta parantamisesta. Green Office -yhteistyöhön sitoudutaan pidemmäksi aikaa ja vuosittain toimistojen tulee päivittää ympäristöohjelma sekä asettaa uudet tavoitteet. Ensimmäisen tarkastuksen jälkeen tarkastukset uusitaan kolmen vuoden välein. Näissä tarkastuksissa varmistetaan, että kriteerit täyttyvät edelleen, mutta tarkastuksessa keskitytään enemmän keskusteluun ja yhdessä ideoimiseen. Tarkastuksessa katsotaan asetettujen tavoitteiden täyttymistä ja pohditaan, miten saavuttamattomiin tavoitteisiin voitaisiin päästä, tai mitä uutta tavoiteltavaa keksitään jo saavutettujen tavoitteiden tilalle. Tarkastusten välissä toimistot voivat hankkia uutta tietoa ja ideoita esimerkiksi eri teemoista järjestettävistä Green Office -verkostotapaamisista. Verkoston muodostavat kaikki Green Office -toimistot, joista suurin osa on liikeyritysten toimistoja, mutta mukana on myös julkisorganisaatioita, oppilaitoksia ja muita järjestöjä. Verkostotapaamisissa ideoita voi järjestetyn ohjelman lisäksi saada muilta osallistujilta.

"Me taas niinkun hyväksytään se tosiasia, että on yhteiskunta, missä me tarvitaan yrityksiä, ja me nähdään, että näit isoja ympäristöongelmia ei voida ratkaista ilman yritysten toimintaa." - W2

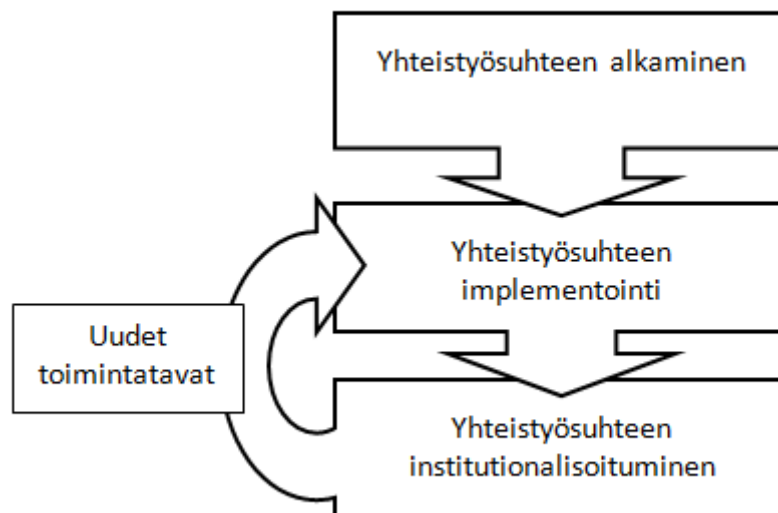
Konkreettisia, ympäristön kannalta suotuisia saavutuksia, joita haastatelluissa toimistoissa oli Green Officen takia saatu aikaan, olivat esimerkiksi energian- ja vedenkulutuksen vähentäminen, jätteiden lajittelu ja vähentäminen, paperin kulutuksen vähentäminen ja henkilöstön ympäristö-tietoisuuden lisääntyminen ja asenteiden muuttaminen. Myös henkilöstöravintoiloissa oli pyritty huomioimaan ruuantuotannon ympäristövaikutukset ja vähentämään niitä. Kahdessa organisaatiossa oli haastatteluja tehtäessä käynnissä aurinkopaneelien hankkimista koskeva selvitystyö. Kaksi organisaatiota oli huomioinut Green Officen laajasti toimistotilojaan koskevilla ratkaisuilla, ja

toinen näistä toimistoista oli huomionnut erityisesti Green Officen tavoitteet jo uuden toimiston käyttöönotto-remontoinnin suunnitteluvaiheessa.

4.1.2 Green Office -yhteistyön arviointi aiemman teorian kautta

Arvioimalla Green Office -yhteistyötä Austinin ja Seitanidin (2012a) yhteistyösuhteiden jatkumon mallia käyttäen on pyritty määrittämään GO-yhteistyösuhteen taso. Green Office -yhteistyösuhteessa resurssivirta on kahdensuuntainen. Yrityksiltä siirtyy WWF:lle lähinnä rahaa, mutta jossain määrin myös tietoa. Yhteistyösuhteessa tapahtuu jonkin verran yhdessä oppimista, kun yhteistyökumppanit etsivät uusia ratkaisuja. WWF myös oppii yrityksiltä parhaita toimintatapoja, joita se välittää muihin yrityksiin. Yritykset eivät kuitenkaan panosta yhteistyösuhteeseen keskeisiä kompetenssejaan, vaan enemmän määrin geneerisiä resursseja. WWF:ltä yrityksille siirtyy pääosin tietoa ja osaamista. Siirtyvien resurssien määrä ei ole erityisen suuri ja yhteistyösuhde koskee kapeaa osaa yritysten toiminnasta eli yhteistyö ei ole strategisesti kovin merkittävää. Yhteistyökumppanit pitävät säännöllisesti yhteyttä, mutta henkilökohtainen kanssakäyminen on harvaa ja viestintä on enemmän sähköistä ja persoonatonta kuin henkilökohtaista ja kasvotusten tapahtuvaa. Green Office -yhteistyön puitteissa syntyy yhteiskunnallista arvoa, jota WWF:n tai yritysten olisi yksin toimiessaan vaikeaa saavuttaa, vaikka yksittäisen yhteistyösuhteen vaikutus olisikin pieni. Arvonluonti on näissä yhteistyösuhteissa enemmän yksinluontia. Yhteisluontia tapahtuu pääosin silloin, kun yhteistyön osapuolet hakevat yhdessä ratkaisuja haasteisiin. Näiden arvioiden perusteella Green Office -yhteis-työsuhde muistuttaa eniten transaktionaalista yhteistyösuhdetta.

Green Office yhteistyössä on piirteitä Rondinellin ja Londonin (2003) interaktiivisesta sekä intensiivisestä ympäristöyhteistyöstä. Green Office -merkin saamista edellyttävä prosessi muistuttaa sertifiointia, jonka Rondinelli ja London (2003) mainitsevat interaktiivisen yhteistyön muodoksi. Toisaalta Green Office -yhteistyö on muodollista ja ennaltaehkäisevää ympäristöjohtamisyhteistyötä, kuten Rondinellin ja Londonin (2003) intensiivinen ympäristöyhteistyö. Joskin ympäristöjohtamisen keskittyminen vain toimistoympäristöön rajoittaa joidenkin Green Office -yhteistyösuhteiden intensiivisyyttä.



Kuvio 6. Green Office -yhteistyösuhteen vaiheet

Green Office -yhteistyön ajureita ja haasteita tarkastellaan prosessinäkökulman kautta, mitä varten olen määrittänyt Green Office -yhteistyön kolme vaihetta. Nämä vaiheet ovat: yhteistyösuhteen alkaminen, yhteistyösuhteen implementointi ja yhteistyösuhteen institutionalisoituminen. Yhteistyösuhteen alkaminen käsittää yhteistyösuhteeseen liittyvät ja sen syntymistä ajaneet tai sille haasteita aiheuttaneet asiat virallisen yhteistyösopimuksen kirjoittamiseen asti. Implementointi vaihe käsittää sen noin vuoden pituisen ajanjakson ennen merkin saamista, jolloin tehdään tarvittavat toimenpiteet GO:n kriteerien täyttämiseksi. Implementointivaiheeseen kuuluvat myös myöhemmät jaksot, jolloin otetaan käyttöön uusia Green Officeen liittyviä toimenpiteitä. Institutionalisoitumisvaihe käsittää ajan merkin saamisen jälkeen eli niin sanotun ylläpitovaiheen. On huomioitava, että ajallisesti implementointivaihe ja institutionalisoitumisvaihe ovat osittain päällekkäisiä. Osa toimintatavoista on institutionalisoitunut eli tullut osaksi toimiston arkea, kun taas toisia toimintatapoja vasta otetaan käyttöön. Lisäksi jotkin asiat toimivat yhteistyötä edesauttavina tekijöinä useammassa vaiheessa. Green Office -yhteistyön vaiheet on esitetty kuviossa 6.

4.1.3 Yhteistyösuhteen alkaminen

Nimenomaan Green Office -järjestelmä oli valittu haastateltuihin toimistoihin osittain yksittäisten henkilöiden vaikutuksen takia. Pisimmän aikaa, aina pilottivaiheesta alkaen,

mukana olleen toimiston edustaja ei osannut sanoa, miten Green Office -verkostoon oli tultu mukaan, sillä ohjelman taloon tuoneet henkilöt olivat poistuneet organisaatiosta. Samassa yrityksessä Green Office oli kuitenkin laajentunut muihin toimistoihin ja laajentumassa kaikki toimistot kattavaksi nykyisen johdon myötävaikutuksella. Yksi haastatelluista oli itse ollut mukana jo valintavaiheessa. Hän koki itselleen olleen tärkeää, että järjestelmän taustalla on kansainvälinen ja tunnettu järjestö, vaikka lopulliseen, yrityksen tekemään valintaan vaikuttivat lopulta enemmän muut asiat, kuten Green Officeen liittyvien maksujen riippuvuus toimiston koosta. Yhteen haastatelluista toimistoista Green Office levisi konsernin toisesta toimistosta, jossa Green Office -ympäristöhallintajärjestelmä oli käytössä, ja joka pyrki haastamaan konsernin muita toimistoja mukaan verkostoon. Ajatukseen tarttui eräs haastatellun toimiston paikallistason silloisista johtajista, joka ajoi asiaa kyseisessä toimistossa. Toisessakin toimistossa johtotason henkilö oli voimakkaasti vaikuttanut henkilökohtaisella mielipiteellään Green Office -merkin tavoitteluun. WWF:n mukaan tiedusteluja Green Officesta tulee kuitenkin enemmän työntekijäpuolelta sellaisilta henkilöiltä, jotka haluavat kehittää työpaikkansa ympäristövastuullisuutta.

"Meil oli yks työntekijä, siis johtavassa asemassa oleva, joka oli sitä mieltä, että uusissa toimitiloissa tehdään näin. Ja se oli sitte tavallaan semmonen aika voimakkaasti [Green Officen valintaa] ohjaava." - T5

WWF:n ympäristöjärjestöstatus on ainakin joillekin henkilöille ja yrityksille tärkeää. Yksi edustaja mainitsi, että ainakin hän halusi tehdä yhteistyötä nimenomaan tunnetun ja suuren järjestön kanssa. Lisäksi järjestön uskottiin olevan ulkopuolisten silmissä puolueeton taho. Myös vastuullisuuden todentamisen koettiin olevan luotettavampaa, kun sen vahvisti ulkopuolinen ja hyvämaineinen ympäristöjärjestö. Green Office -merkki ja ympäristövastuullisuuden todentaminen sen kautta olivat muutamalle toimistolle yhteistyön tärkein osa. Myös WWF:n koko, kansainvälisyys ja tunnettuus katsottiin yhteistyötä ajavaksi tekijäksi. WWF:n kansainvälisen verkoston toimijana WWF Suomella on käytössään paitsi oman alajaoston asiantuntijuus, mutta myös kansainvälisen verkoston luomat mahdollisuudet etsiä uusia ratkaisuja, joita kilpailevat järjestelmät eivät vielä tarjoa. Toisin sanottuna ympäristöjärjestön tunnettuus, hyvämaineisuus ja asiantuntijuus edistivät yhteistyösuhteen alkamista. Vaikka nimenomaan ympäristöjärjestön kanssa yhteistyössä toimiminen koettiin hyväksi asiaksi, myös WWF:n asiantuntijuus sekä se, että Green Office muistuttaa paljon kaupallista palvelua, hämärsi joissakin

tapauksissa ajatusta Green Officesta yhteistyönä tai hyväntekeväisyytenä. Tätä ei nähty negatiivisena asiana, vaan se nähtiin osoituksena WWF:n asiantuntijuudesta sekä siitä, kuinka hyvin Green Office toimii palveluna.

"Oon meidän uusillekin toimistoille sanonu, että näähän on asioita mitä me voitais toteuttaa ilman mitään Green Office -ohjelmaa [...], mutta WWF on kuitenkin tunnettu brändi ja siellä on aika vahva sanoma sen takana." - T6

Kuten aiemmin on todettu, Green Office on suunniteltu toimistoympäristöön. Myös Green Office -ympäristöjärjestelmän sopivuus juuri omaan yritykseen ja toimistoon nähtiin yhtenä syynä yhteistyösuhteen solmimiseen. Green Office huomioi esimerkiksi toimiston koon liittymis- ja vuosimaksuissa, mikä edesauttaa pienienkin toimistojen mukaan lähtemistä. Koska Green Office on valmis ympäristönhallintajärjestelmä, se nähtiin joissakin toimistoissa myös yrityksen vastuullisuuden rakentamistyötä helpottavana työkaluna eli Green Office vastasi yrityksen tai toimiston tarpeisiin. Green Office on myös mukautuvampi ja keskustelelevampi kuin esimerkiksi jotkin muut sertifiointiin perustuvat järjestelmät. Green Officen perustuminen viralliseen sopimukseen koettiin edistävän yhteistyösuhteen jatkuvuutta. Uskallusta lähteä juuri Green Office -yhteistyöhön lisäsi Green Officen perustuminen pieniin arjen tekoihin eli Green Officea voi ajatella matalankynnyksiseksi yhteistyömuodoksi yrityksen ja ympäristöjärjestön välillä.

"Green Office oli hyvä ympäristöjärjestelmä, joka oli helppo [...] suoraan ottaa käyttöön täntyyppisessä toimistossa." - T3

Green Officen yhteistyöllinen luonne ja WWF:n positiivinen suhtautuminen yrityksiin ja pieniin tekoihin loi turvallisuuden tunnetta ja uskallusta lähteä tekemään yhteistyötä ympäristöjärjestön kanssa. Myös WWF:n ymmärrys yritystoiminnan vaatimuksista ja haasteista, GO:n parissa työskentelevien ihmisten asiantuntevuus sekä Green Office -yhteistyön ammattimaisuus loivat turvallisuuden tunnetta ja uskoa yhteistyökumppaniin. Green Office -yhteistyön koettiin olevan positiivista vuoropuhelua yrityksen ja ympäristöjärjestön välillä yritysten ja ympäristöjärjestöjen vastakkainasettelun sijaan. Green Office -yhteistyö koettiin turvalliseksi osallistua myös siksi, että sitä on kenenkään vaikeaa kääntää negatiiviseksi ainakaan yrityksen näkökulmasta.

"Tällä [Green Officella] on mun mielestä semmonen niinkun hirveen myönteinen mielikuva. [...] Tää on semmonen turvallinen juttu olla mukana, koska tätä ei pysty mun mielestä oikein mitenkään kääntämään kielteiseksi." - T4b

Uusien ympäristönhallintajärjestelmien ja toimistoympäristö ympäristövastuunäkökulman sisältävät konsulttipalvelut aiheuttavat Green Officelle kilpailua ja haasteita erottua. Toisaalta WWF kokee positiiviseksi asiaksi sen, että tarjonta lisääntyy, sillä se kertoo kysynnän ja ympäristönäkökulman tiedostamisen kasvusta. Green Officen täytyy kuitenkin kehittyä ja kyetä tarjoamaan yrityksille sellaista arvoa, jota vastaavat kaupallisten yritysten palvelut eivät voi tuottaa. Suurissa organisaatioissa haasteena on myös Green Office -järjestelmän päällekkäisyys yrityksen oman vastuullisuus-ohjelman kanssa. Kilpailijat, päällekkäiset järjestelmät ja talouden heikot näkymät voivat vaikeuttaa hyväksynnän ja tuen saamista yrityksen sisällä Green Office -yhteistyön aloittamiselle. Hyväksynnän ja tuen saamisen haaste korostui kuitenkin enemmän implementaatiovaiheessa. Muita haasteita yhteistyön alkamisvaiheeseen loi WWF:n mukaan talouden taantuma, joka oli vähentänyt jonkin verran uusien yritysten kiinnostusta Green Officea kohtaan. Tilanne on kuitenkin parhaillaan muuttumassa ja kiinnostus jälleen kasvussa.

4.1.4 Yhteistyösuhteen implementointi

Implementointivaiheessa Green Office -yhteistyön toteuttaminen suunnitellaan ja jalkautetaan toimistoon. Implementointivaiheeseen kuuluu myös Green Office -vastaava ja -tiimin valinta. Vastuun jakautuminen edesauttoi yhteistyösuhteen implementointia ja vähensi yhdelle henkilölle kertyvää työtaakkaa. Tiimimuotoinen toiminta oli myös koettu hauskaksi ja innostavaksi. Green Officen parissa toimivat henkilöt, lähinnä GO-vastaava ja GO-tiimi, olivat myös haastatteluiden perusteella järjestelmän kannalta tärkeitä. Sellaisten henkilöiden, joiden työnkuvaan ympäristöasiat kuuluivat, tai joiden henkilökohtaisiin arvoihin ympäristönsuojeleminen sopi, koettiin olevan parhaita toimimaan Green Officen vastuuhenkilöinä. Näiden henkilöiden myös uskottiin saavan yhteistyön tekemisestä eniten arvoa, kuten osaamista ja merkityksellisyyttä. Green Office -vastaava ja tiimi olivat saaneet implementointivaiheessa myös onnistumisen tunnetta, hyvää palautetta muilta työn-tekijöiltä ja hyvää mieltä tuottavia kokemuksia, jotka pitivät yllä innostusta. Toimiessaan vastuun jakautuminen useammalle henkilölle koettiin

tärkeäksi ja toimivaksi tavaksi järjestää yhteistyön vetovastuu. Green Officen implementointivaiheessa on siis tärkeää valita oikeat henkilöt yhteistyöstä vastaavaan tiimiin sekä se, että tehtävät jaetaan tiimiläisten kesken. Innostus edesauttaa GO-vastaavan ja -tiimiläisten työtä yhteistyösuhteen implementoimisessa.

Implementointivaiheessa tärkeää oli WWF:ltä saatava tuki ja tieto. Implementointivaihe sisältää paljon selvitystyötä, kuten mistä indikaattoreiden vaatima data saadaan. Green Officen mukautuvuuden takia toimistojen on mietittävä juuri omalle toimistolle parhaat indikaattorit ja toimintatavat. Lisäksi henkilöstölle on viestittävä uusista toimintatavoista. Vaihe sisältää siis paljon uuden oppimista, johon WWF tarjoaa tietoa ja apua. Myös ensimmäisessä tarkastuksessa kriteerien täyttämisen ohella tarkastaja ja toimiston edustaja keskustelevalta mahdollisista haasteista ja tarkastaja voi ehdottaa esimerkiksi muissa toimistoissa hyviksi koettuja ratkaisuja. Neuvoja ja tukea oli saatu implementointivaiheessa jonkin verran myös suoraan muilta toimistoilta, jotka kuuluivat Green Office -verkostoon.

"Se on ollu kyl ihan hyvä tuki [...] et se toimistotarkastus oli aika perusteellinen. Et meil oli aikaa keskustella niitten auditoijienkin kanssa, et jos on kysyttävää niin voi olla heihin yhteydessä. Et ollaan pari kertaa soitettu ja kysytty neuvoa ja itse asiassa käytykin tapaamassakin heitä siellä heidän toimistolla." - T5

Green Officen kautta saatiin kokemus omien tekojen merkityksestä ja osallistettiin henkilöstöä vastuullisuus- ja ympäristöasioissa. Green Office myös toi esiin pienten tekojen merkityksen ja tavallisen ihmisen vaikutusmahdollisuudet. Henkilökunnan osallistaminen ja informoiminen ovat Green Officen kannalta elintärkeitä, sillä Green Office perustuu henkilöstön tekemiin pieniin työarjen tekoihin. Toisaalta yhteistyön implementointivaihe nähtiin jonkin verran työläänä Green Office -vastaavalle ja -tiimiläisille siihen liittyvän selvitystyön ja uuden opettelun takia. Joissain tapauksissa myös tukea ja erityisesti kohdennetumpaa tietoa olisi kaivattu enemmän WWF:n taholta.

"Ne [konsernin ympäristöasiat] on sitten semmosia todella isoja, tuotteisiin liittyviä asioita. Että kyllähän niihinkin henkilöstö voi vaikuttaa, mutta ei niin konkreettisesti kun tämmösiin [Green Officeen kuuluviin] asioihin." - T4a

Haastavina koettiin esimerkiksi henkilöt, jotka suhtautuivat negatiivissävyyteisesti Green Office -yhteistyön implementointiin tai vähätelivät sen merkitystä. Joskin Green

Officeen epäilevästi, varauksellisesti tai negatiivisesti suhtautuvien henkilöiden määrän nähtiin vähentyneen ja yleisten asenteiden muuttuneen ympäristön kannalta positiivisempaan suuntaan. Johdon positiivinen asenne ympäristön huomioimiseen ja Green Officeen sekä vastuullisuutta edistävä kulttuuri ympäristöasioihin nähtiin Green Office -työtä edistävänä tekijänä. Green Officen saavutusten, kuten positiivisten ympäristövaikutusten kustannussäästöjen, nähtiin oikeuttavan järjestelmän ylläpitoa ja yhteistyön jatkamista. Toisaalta esimerkiksi konserneissa, jotka valmistsivat tuotteita, Green Office -toiminta tuntui todella pienen mittakaavan työltä eikä sillä nähty olevan konsernin kannalta suurta merkitystä, vaikka toimiston itsensä kannalta sillä tiedettiin olevan merkitystä myös taloudellisesti.

4.1.5 Yhteistyön institutionalisoituminen

Yhteistyön institutionalisoituminen tarkoittaa, että yhteistyö ja sen käytännöt sulautuvat organisaation jokapäiväiseen toimintaan pysyviksi toimintatavoiksi. Institutionalisoituminen edistää yhteistyösuhdetta ja sen kestävyyttä, mutta myös aiheuttaa sille haasteita. Esimerkiksi institutionalisoituminen vähensi Green Officen työllistävyyttä, koska institutionalisoituneiden toimintatapojen kautta Green Office pyörii osin itsestään ja GO-vastaavan ja -tiimin tehtävänä on lähinnä henkilöstön muistuttaminen ja vuosi-raportointi. WWF Suomen edustaja myös korosti Green Officen tavoitteena olevan nimenomaan ympäristöasioiden ja ympäristön huomioimisen arkipäiväistymisen työympäristössä. Toimintatapojen pysyvyyden kannalta institutionalisoituminen on hyvin tärkeää.

"Nyt tietyllä tavalla ollaan ehkä niinku semmosessa ylläpitovaiheessa. [...] Ne asiat enemmän tai vähemmän rullaa siellä omalla painollaan." - T3

Toisaalta uusien toimintatapojen kehittäminen ja innostuksen säilyttäminen olivat yhteistyösuhteelle tärkeitä. Ilman uusia ideoita, innostuksen säilymistä ja yhteistyön pitämistä henkilöstön mielissä yhteistyö jää helposti taka-alalle eikä uusia implementaatiovaiheita synny. WWF:n nähtiin tarjoavan esimerkiksi verkostotapaamisissa mielenkiintoista tietoa, mutta resurssit rajoittivat tapaamisiin osallistumista. Verkostotapaamisista saatiin myös innostusta ja uusia ajatuksia esimerkiksi uusilta Green Office -toimistoilta. Lähes kaikki toimistot olivat osallistuneet verkostotapaamisiin,

joskaan eivät niin paljon kuin olisivat halunneet ja kokeneet hyödylliseksi. Lisäksi yhteydenpidon toivottiin olevan WWF:n puolelta aktiivisempaa ja henkilökohtaisempaa, kuten tapaamiset ja puhelinsoitot, mikä innostaisi enemmän kuin persoonaton sähköinen viestintä. WWF:n työntekijöiden innostuneisuutta ja asialle omistautumista voitaisiin henkilökohtaisemmassa viestinnässä helpommin levittää toimistoihin. WWF:n resurssien riittävyyttä tällaiseen kuitenkin epäiltiin. WWF:ltä toivottiin myös jatkossa edelleen ja enemmän toimistojen ja Green Office -verkoston onnistumisten korostamista, sillä se ylläpitää innostusta. Onnistumiset ja esimerkiksi kustannussäästöt auttavat säilyttämään yhteistyösuhteen tuen ja hyväksynnän organisaatiossa myös institutionalisoitumisvaiheessa. Erityisesti johdon hyväksyntä on yhteistyösuhteen jatkumisen elinehto.

Green Office -yhteistyö perustuu pitkälti luottamukseen. Esimerkiksi toimistot itse raportoivat sähkönkulutuksensa ja muut indikaattorien luvut, eikä WWF tarkasta tai saa näitä lukuja muista lähteistä. Kriteerien täyttämisen arviointikin perustuu enemmän keskusteluun ja toimiston omaan raportointiin kuin varsinaiseen paikan päällä tapahtuvaan toimistokierrokseen. Yritykset voivat myös luottaa WWF:n tukeen sekä joustavuuteen tilanteissa, joissa esimerkiksi asetettuja tavoitteita ei ole syystä tai toisesta saavutettu tai vuosiraportointia suoritettu ajoissa. Näissä tilanteissa keskustelemalla haetaan syitä ja ratkaisuja kohdattuihin ongelmiin. Toisaalta yhteistyösopimuksen solmimalla toimisto sitoutuu jatkuvaan ympäristöasioiden huomioimiseen ja jatkuvaan parantamiseen tällä alueella, jolloin WWF toimii jossain määrin näiden asioiden vahtina ja auktoriteettina. WWF:n valvojan rooli edesauttaa Green Office -toimistojen ympäristötyön jatkuvuutta, kun ulkopuolinen taho valvoo ja muistuttaa tarpeellisista toimista.

"Me ollaan se kriittinen ystävä, joka tulee haastamaan sen yrityksen." - W2

Green Office -vastaavan vetovastuu saatettiin kokea jossain määrin stressin aiheuttajaksi, sillä siihen panostaminen saattoi olla ajankäytöllisesti haastavaa. Yhteistyöhön käytettävissä olevat resurssien, lähinnä ajan, niukkuus koettiin haastavaksi ja Green Office -työhön panostamista rajoittavaksi tekijäksi. Osan toimistojen edustajista koki, että heidän muut työtehtävänsä, vastuun keskittyminen heille sekä henkilökohtaisten resurssien rajallisuus aiheuttivat sen, että Green Officea ei pystytty tuomaan esille esimerkiksi sisäisessä viestinnässä niin paljon kuin olisi haluttu. Myöskään

verkostotapaamisiin osallistumiseen ei riittänyt niin paljon aikaa kuin olisi haluttu. GO:n vetovastuun koettiin jäävän muiden työtehtävien jalkoihin, eikä Green Officen pyörittämisen ikään kuin nähty kuuluvan omiin varsinaisiin ydintyötehtäviin. Tosin pisimpään mukana olleessa toimistossa Green Office koettiin osaksi yrityksen toimintaa ja sitä kautta omaa työnkuvaa.

Green Officen koettiin toimivan parhaiten, kun Green Office -tiimi oli toimiva ja yhteistyön vastuualueet jaettu usean ihmisen kesken, eikä yhteistyö ollut voimakkaasti riippuvainen yhdestä henkilöstä, kuten Green Office -vastaavasta. Henkilöiden poistuminen joko tiimistä tai yrityksestä oli aiheuttanut jonkin verran haasteita, ja yhden toimiston kanssa samaan konserniin kuuluvan toimiston uskottiin luopuneen Green Officesta osittain avainhenkilöiden poistumisen takia, vaikka suuremmat syyt olivat todennäköisesti konsernin oman vastuullisuusohjelman päällekkäisyyksistä Green Officen kanssa. Green Officen näkyvyyden koettiin olevan paljon kiinni GO-tiimiläisten ja -vastaavan innostuneisuudesta, jonka ylläpitäminen tuli ajan kuluessa haastavammaksi. Kahdessa haastatelluista toimistoista oli käynnissä uuden GO-vastaavan etsiminen tai vastuun siirtäminen enemmän muille henkilöille, minkä toivottiin, paitsi levittävän ympäristöosaamista toimiston piirissä, myös luovan uutta innostusta kehittää Green Officea.

Green Office -yhteistyön ja siihen liittyvien toimintatapojen institutionalisoituminen eli tulo osaksi toimiston arkipäivää koettiin johtavan Green Officen näkyvyyden vähentymiseen. Kun teot arkipäiväistyivät, niiden ei enää mielletty kuuluvan Green Officen piiriin, jolloin innostus ja kiinnostus Green Officea kohtaan jossain määrin hiipui. Uutuuden viehätyksen kadottua Green Officeen kuuluvien toimintatapojen noudattamisesta ei enää tuottanut yhtä paljon positiivisia tunteita ja innostusta. Alun isompien saavutusten ja onnistumisten jälkeen niin sanotun ylläpitovaiheen pienet muutokset, parannukset ja saavutukset eivät tuntuneet välttämättä enää yhtä merkityksellisiltä ja innostavilta.

"Se [Green Office] helposti joskus jää vähän sinne taustalle." - T4b

"Tää kun on meillä ollu niin pitkään, niin ihan samanlaista intoa ei joka vuosi jaksa olla sen ympärillä. Sit se on enemmän semmosta perustekemistä." - T6

Green Officen periaatteisiin kuuluva tavoite jatkuvasta parantamisesta oli toimistoille osittain haastava. Parantaminen tietyillä osa-alueilla on aluksi helppoa, mutta mitä pidempään yhteistyö kestää, sitä haastavampaa on keksiä uusia kehittämisen kohteita ja tapoja parantaa aiempia saavutuksia. Jatkuvan parantamisen vaatimus koettiin ongelmalliseksi osa-alueilla, joissa toimistot olivat mielestään saavuttaneet ympäristön kannalta hyvän, mutta perustoiminnan vaatiman tason, josta on hankalaa enää parantaa. Moni kuitenkin koki, että pieni parantamisen mahdollisuus on aina olemassa, eikä näitä pitkälle hiottujakaan osa-alueita haluttu unohtaa saati jättää jatkossa huomiotta, mutta tukea ja ideoita näiden osa-alueiden kehittämiseen ja ylläpitoon olisi kaivattu lisää. Uuden tiedon, osaamisen ja innostuksen kautta toimistoihin on siis mahdollista luoda uusia toimintatapoja, joiden kautta Green Office -yhteistyölle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja ylittää. Toisin sanottuna yhteistyön uudistuminen edistää myös arvонуontia ja sen uudistumista.

"Todellakin se on nyt paljon vaikeempaa keksiä niitä asioita, mitä lähettäs tekeen. [...] Se on juuri se [haaste], että pitäis ruveta keksiin jotain uutta. Et se onki nyt sitten tässä vaiheessa jo vähän vaikeempaa." - T4a

4.1.6 Yhteistyön tulevaisuus

Kaikki toimistot sanoivat jatkavansa Green Office -yhteistyötä myös tulevaisuudessa. WWF taas kertoi, että käynnissä on Green Officen kehittämisprojekti, jonka tavoitteena on esimerkiksi kehittää yhteistyön teknisiä ominaisuuksia, kuten Kompassi-verkkotyökalua. Tarkoituksena on myös siirtyä käyttäjäystävällisempään, vuorovaikutteisempaan ja palvelulähtöisempään näkökulmaan. Myös joustavuutta pyritään lisäämään. Tarkoituksena ja toiveena on entistä enemmän yhdessä keskustellen ja ideoiden edistää Green Officea ja jättää jo saavutettujen kriteerien uudelleentarkastaminen pienempään rooliin. Peruskriteeristö säilytetään, mutta kriteeristö ja indikaattorit ovat entistä vahvemmin kohdennettavissa juuri tietyn toimiston tarpeisiin. Tarkoituksena on myös antaa toimistoille enemmän tietoa ja valmista viestimiseen tarkoitettua materiaalia, sillä vastuullisuusviestintä koetaan usein hankalaksi ja WWF toivoo osaltaan voivansa tulevaisuudessa entisestään helpottaa sitä. Tällaista valmista materiaalia ja erityisesti omantyyppiselle toimistolle kohdennettumpia tietopaketteja toivottiin joidenkin toimesta, kun taas jotkut toivoivat enemmän innostamista ja henkilökohtaisempaa yhteydenpitoa.

WWF:n toiveissa on tuoda tulevaisuudessa entistä enemmän yhteen eri kokoisia ja eri sektoreilla toimivia organisaatiota. Tämän näkökulmien moninaisuuden uskotaan edistävän parhaiden ratkaisujen löytämistä ja vuoropuhelua. Tavoitteena on myös lisätä Green Officeen markkinointia ja aktiivista tarjoamista yrityksille myös mahdollisesti Green Office -tarkastajien kautta. Markkinoinnille aiheuttaa haasteita, ettei WWF halua antaa lahjoittajille mielikuvaa siitä, että heidän lahjoittamiaan varoja käytetään mainostilan ostamiseen varsinaisen luonnonsuojelutyön sijaan. Siitäkin huolimatta, että Green Office rahoittaa tällä hetkellä sekä oman toimintansa että perinteisempää luonnonsuojelutyötä.

WWF:n edustajan mukaan tulevaisuudessa Green Officea voitaisiin harkita laajennettavaksi myös toimistoympäristön ulkopuolelle. Toimistojen haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että Green Officeen liittyvät käytännöt, kuten jätteen lajittelu ja vähentäminen ovat jossain määrin jo levinneet toimistoympäristöä laajemmalle, joskin saman toimipisteen sisällä. Toimistojen edustajien mukaan Green Officeen liittyviä toimintatapoja oli käytössä toimiston lisäksi myös tuotantolaitoksessa sekä kaupassa. Tuotantolaitoksessa toimenpiteet eivät kuitenkaan liittyneet itse tuotantotoimintaan.

Yhden toimiston edustaja huomautti, että vuosittainen raportointi on väistymässä jatkuvamman raportoinnin tieltä ja pyöritteli ajatusta esimerkiksi sähkönkulutuksen kuukausittaisesta seuraamisesta Green Office -verkkotyökalun kautta, mihin tieto toimiston sähkönkulutuksesta voisi siirtyä jopa suoraan sähköntoimittajalta. Kun Green Office on kehitystyön kautta päivitetty vastaamaan nykypäivän vaatimuksia ja uusien työmuotojen tuomiin haasteisiin, Green Officea voidaan lähteä voimakkaammin laajentamaan ulkomaille, missä Green Officelle on nyt jo kysyntää. Yhdessä haastatelluista yrityksistä Green Office oli parhaillaan laajentumassa uusiin toimistoihin ja tarkoituksena oli laajentaa Green Office kaikkiiin konsernin toimistoihin.

4.2 Yhteistyösuhteesta syntyvä arvo

4.2.1 Yksilötasolle syntyvä arvo

Organisaatioiden sisällä toimiville yksilölle syntyy välineellistä arvoa Green Office -yhteistyöstä esimerkiksi uuden osaamisen muodossa. Erityisesti Green Office -vastaavat

sekä Green Office -tiimi saavat yhteistyön puitteissa paljon uutta, WWF:n tarjoamaa tietoa. Suuri osa Green Officesta on sisäistä viestimistä ja tietoisuuden lisäämistä toimiston sisällä, joten uutta osaamista syntyy jokaiselle toimiston työntekijälle esimerkiksi erilaisista sähkönsäästämisen tavoista, ruuan ympäristövaikutuksista sekä jätteenlajittelusta. Myös tietoisuus omien toimien vaikutuksesta toimiston ekologiseen jalanjälkeen kasvaa, kun asetetuista tavoitteista ja niiden saavuttamisesta raportoidaan toimiston sisäisesti. Yksilöt saavat Green Officen kautta uutta ympäristötietoutta, jota on mahdollista hyödyntää myös työpaikan ulkopuolella. Sekä WWF:n että joidenkin yritysten tavoitteenakin oli nimenomaan levittää tietoa ja osaamista myös työntekijöiden yksityiselämään ja arkipäiväistä ympäristöosaaminen. Tieto ja osaaminen energiansäästämisestä tai esimerkiksi kyky ajaa taloudellisesti voivat tuoda yksilöille säästöjä myös yksityiselämässä. Lisäksi opittujen ympäristöä säästävien toimintatapojen toteuttaminen ja kotiympäristössä siirtää osaamista edelleen muulle perheelle. Oman ympäristötietoisuuden ja ympäristöä säästävien toimintamallien osaaminen helpottaa myös lasten ympäristökasvatusta. Myös WWF:n organisaatiolle työskentelevät yksilöt kartuttavat Green Office -yhteistyösuhteiden kautta osaamistaan ja kokemustaan sekä luovat uusia kontakteja muihin organisaatioihin.

"Tietysti sen lisäksi että saa paljon tietoo ympäristöasioista, niin toivottavasti saa semmosen niinkun innostuksen ja kipinän sitten myös kotonaan ottaa näit asioita huomioon." - T6

"Sit kun sä täällä [työpaikalla] lähet miettiin niitä ympäristöasioita, niin sä mietit niitä myös kotona." - T4a

Yritysorganisaatioissa toimivista yksilöistä erityisesti Green Office -vastaavan ja -tiimin koettiin saavan Green Office -yhteistyöstä onnistumisen kokemuksia, uutta sisältöä ja uusia kehittymismahdollisuuksia. Green Office -tiimiläiset luovat Green Officen kautta uusia kontakteja sekä oman toimiston ja yrityksen sisällä että muihin organisaatioihin. WWF:n lisäksi kontakteja syntyy Green Office -verkoston kautta myös muiden Green Office -toimistojen vastuuhenkilöihin. Oman toimiston sisällä esimerkiksi juuri Green Office -tiimin luominen voi tuoda yhteen ihmisiä eri osastoilta, jotka muuten olisivat vähän keskenään tekemisissä. Green Office -asioiden kautta on myös mahdollista ja tarpeellista olla yhteydessä esimerkiksi yrityksen johtoon.

"Porukka [Green Office -tiimi] oli hyvä [...] Meil oli tosi hauskaa niissä palavereissa. Me oikein todella ideoitiin ja innostuttiin." - T4a

Sellaisten henkilöiden, joille ympäristöasiat olivat omassa elämässä tärkeitä, uskottiin saavan yhteistyösuhteesta erityisesti psykologista hyötyä ja mielihyvää sekä kokemuksen siitä, että työnantajan arvot ovat yhteensopivia yksilön henkilökohtaisten arvojen kanssa. Ympäristöasiat ovat yhä useammille yksilöille tärkeitä ja muun muassa tästä syystä työnantajan suhtautuminen ympäristöasioihin voi olla yksilölle tärkeää. WWF katsoo, että kasvavan ympäristötietoisuuden takia Green Office -yhteistyö voi synnyttää arvoa työntekijöille viestimällä, että ympäristöasiat ovat tärkeitä myös työnantajayrityksen mielestä. Ajatus Green Office -yhteistyöstä tulee WWF:n mukaan usein työntekijöiltä, joille asia on tärkeä joko omien, asiaan liittyvien työtehtävien tai henkilökohtaisen kiinnostuksen takia. Kun työntekijä kokee, että työnantajan arvo-maailma vastaa hänen omaansa, työnantaja voi tuntua läheisemmältä ja luotettavammalta. Haastateltavat WWF:ltä arvelivat, että oman arvomaailman mukaan toimiminen ja omien kiinnostuksen kohteiden toteuttaminen työympäristössä voi lisätä työntekijän innostuneisuutta.

"Kun näkee, et se mun oma työnantaja tekee, niin se varmasti tuo sellasta sitoutumista siihen, toivottavasti jopa ylpeyttä sitä omaa työnantajaa kohtaan. Meillä tehdään näin, se on hyvä asia ja me pienissäkin asioissa otetaan ympäristöasiat huomioon. Mä uskon et se semmonen työntekijän kokemus siitä omasta työnantajasta on parempi." - W1

"Se arvo on tullu just siinä, että meidän henkilöstö arvostaa sitä, että työnantajalle on tärkeitä ne ympäristöasiat." - T4b

Myös ympäristövaikutusten pienentämiseen tähtäävät toimenpiteet hyödyttivät yksilöitä. Esimerkiksi pyöräily ja portaiden käyttö edistävät ympäristön säästämisen lisäksi yksilöiden terveyttä. Lisäksi matkustamisen vähentäminen säästää myös työntekijöiden aikaa. Yksittäiselle työntekijälle etäyhteyksien käyttäminen ja etätyön tekeminen matkustamisen sijaan vähentää matkustamiseen käytettyä aikaa ja energiaa. Ylipäättään erilaisten työmuotojen lisääminen antaa yksilöille mahdollisuuksia valita itselle parhaiten sopivat työn tekemisen tavat. Green Officen kautta myös kannustetaan esimerkiksi pyöräilyyn ja portaiden käyttämiseen, jotka osaltaan edistävät yksilön terveyttä. Yksilöille oli tarjolla myös joitakin etuja ympäristöystävällisestä toiminnasta. Esimerkiksi työmatkapyöräilyyn kannustettiin tarjoamalla pyöräilijöille ilmainen aamupuuro ja henkilökunnalla oli mahdollisuus käyttää työpäivän aikana asiointipyörää.

WWF:n haastateltavat toivat esiin myös näkökulman, että innostuneisuuden lisäksi Green Office voi joillekin työntekijöille tarjota myös oman työn tekemistä helpottavan työkalun. Niille henkilöille, joiden vastuulla on toimiston ympäristöasioiden järjestäminen, Green Office tarjoaa valmiin ympäristöjärjestelmän, jonka kautta käytössä on valmiit sähköiset työkalut ja paljon valmista materiaalia ja tietopaketteja sekä mahdollisuuksia uuden osaamisen hankkimiseen.

"Kyl mä sanosin, et se [Green Officen] suurin arvo on varmaan sille henkilöstölle." - T4b

4.2.2 Organisaatiotasolle syntyvä arvo

WWF Suomelle

WWF Suomi kokee saavansa arvoa Green Office -yhteistyöstä esimerkiksi näkyvyyden ja tunnettuuden kasvun sekä missionsa toteuttamisen kautta. Green Office -merkin käyttäminen lisää WWF:n ja Green Officen näkyvyyttä. WWF:n mukaan moni Green Officesta kiinnostunut organisaatio on kuullut järjestelmästä jonkin Green Officen jo kuuluvan toimiston kautta. Green Office -yhteistyö oli tuonut toimistojen edustajien mielestä WWF:ää lähemmäs yrityksiä ja niissä toimivia yksilöitä. Kolme edustajaa mainitsi oman mielikuvansa WWF:stä laajentuneen ja muuttuneen ainakin jonkin verran. Siinä, missä WWF oli aiemmin yhdistetty lähinnä villieläinten suojeluun, Green Officen myötä WWF oli tullut lähemmäs ihmisten omaa todellisuutta ja arkea. Green Office -yhteistyön uskottiin myös yleisesti, yhteistyöorganisaatioiden ulkopuolella, tuovan WWF:n toimintaa lähemmäs tavallisia ihmisiä, kun huomataan, että WWF tekee yhteistyötä ihmisten omassa lähiympäristössä toimivien yritysten kanssa.

Green Office -verkosto on WWF:lle myös yksi tehokas viestintäkanava, jonka kautta levitetään tietoa myös WWF:stä itsestään, sen yleisistä tavoitteista, muusta WWF:n toiminnasta sekä jonkin verran myös kodin piiriin kuuluvista ympäristöteoista. Green Office -verkosto toimii laajana kontaktipintana suomalaisiin yrityksiin. Verkoston avulla on mahdollista tavoittaa laajemman vaikuttamisen kannalta olennainen kohderyhmä eli yritykset. Verkoston laajuuden koettiin lisäävän WWF:n ja Green Officen vaikuttavuutta ja vakuuttavuutta. Green Office -yhteistyö nähtiin myös yritysten ja WWF:n välisenä positiivisena vuoropuheluna ja kanssakäymisenä. Myös WWF:n asiantuntijuus ja jousa-

vuus loivat turvallisuuden tunnetta sekä lisäsivät luottamusta WWF:ää kohtaan. Green Office -verkoston laajuus edistää yrityssektorin luottamusta WWF:ään.

"Se [Green Office] tuo sen [WWF:n] sellaseks helpommin lähestyttäväks. Tehdään yhteistyötä ihan tavallisten ihmisten kanssa ja tavallisten yritysten kanssa, ja halutaan kaikkien kanssa löytää se paras ratkasu niinkun, mikä edistää sit kuitenkin luontoo ja ympäristöö. [...] Sillon WWF niinkun järjestönä on helpommin lähestyttävissä." - W1

Green Office on matalankynnyksen osallistumisen muoto, joka tekee sekä WWF:stä että ympäristönsuojelusta yleensä helpommin lähestyttävää niin yrityksille kuin niissä työskenteleville yksilöille. Green Officen kautta yritykset ja yksilöt voivat huomata, että ympäristötekojen tekeminen on helppoa eikä vaadi välttämättä syvällistä vakaumusta ja taustaa luonnonsuojelusta. Tämä luo mahdollisuuksia laajentaa yhteistyötä yrityksen kanssa myös Green Officen ulkopuolelle ja viedä yhteistyötä syvällisemmälle tasolle. Sekä WWF:n että yritysten mukaan Green Office myös konkretisoi ja arkipäiväistää ympäristönsuojelua edistäviä asioita ja pilkkoo suuria asioita pieniksi jokapäiväisiksi teoksi, joilla on yksittäisinä vähän merkitystä, mutta useiden tekemänä merkitys voi olla suuri. Green Office edistää WWF:n tavoitetta tehdä ympäristöystävällisistä toimintatavoista osa ihmisten ja yritysten arkea.

"Et enemmänkin on tarkoitus tuoda se [Green Office] niin osaks sitä arkipäivästä tekemistä, ettei sitä sinänsä tarvis miettiä, että miten tässä nyt toimis oikein, vaan se tulee sieltä selkärangasta sit loppujen lopuks." - T6

Kuten aiemminkin on mainittu, Green Officeen sisältyy maksuja. Näistä maksuista saatavat, Green Officen pyörittämisen kulut ylittävät varat WWF käyttää luonnonsuojelutyöhönsä eli missionsa toteuttamiseen. Koska Green Officeen sitoudutaan useammaksi vuodeksi, maksuista muodostuu tasainen ja varma rahoituksen lähde. Vaikka yksittäiset lahjoitukset ovat merkittäviä ja tärkeitä, niiden ennustaminen voi olla hankalaa. Green Officen liittymis- ja vuosimaksut taas ovat ennalta tiedossa, joten järjestön varojenkäyttöä on helpompi suunnitella. Green Office auttaa myös suoraan WWF:ää missionsa toteuttamisessa, sillä se pienentää toimistojen ympäristö-vaikutuksia, kuten energiankulutusta ja lajittelemattoman jätteen määrää, ja siten muun muassa hidastaa ilmaston muutosta.

Green Office -ympäristöjärjestelmän kehittäminen on myös tuonut WWF Suomelle uutta osaamista ja näkökulmaa. Green Office on tuonut ympäristöä koskevan tietouden rinnalle esimerkiksi osaamista liittyen esimerkiksi rakennusten energiatehokkuuteen ja jätehuoltoon. Green Office on myös laajentanut paitsi WWF Suomen yritysysteistyökenttää myös monipuolistanut ja laajentanut sen sidosryhmäverkostoa käsittämään useita erilaisia organisaatioita kaikilta sektoreilta. Green Officen kautta on luotu suhteita myös sellaisiin tahoihin, jotka eivät yleensä toimi yhteistyössä ympäristöjärjestöjen kanssa, kuten ammattiliitot. Green Officen kautta WWF Suomi voi käyttää hyväkseen myös muiden sektorien näkökulmia ja näin löytää uusia ympäristön tai yhteistyösuhteen toimivuuden kannalta entistä parempia toimintatapoja, joita levittää Green Office -verkostoon ja sen ulkopuolelle.

"Voishan lähtee niinkin päin, että joskus sieltä yrityksistä voi tulla uusia ideoita, ajatuksia siitä, et mikä voi johtaa niinkun ympäristön kannalta parempiin tuloksiin ja jotain uusia ideoita ihan toimintatavoiksi." - W1

Yrityksille

Green Office oli kaikille haastatelluille toimistoille työkalu ympäristövastuun toteuttamiseen. Kaksi yritystä erityisesti mainitsi arvon myös oman organisaation ulkopuolisille tahoille viestimisessä. Muissa yrityksissä Green Officen ulkoinen viestiminen oli vähäisempää, mutta sillä koettiin kuitenkin olevan arvoa. Green Officen koettiin myös yksinkertaistavan ympäristövastuullisuudesta viestimistä ulkoisesti ja sisäisesti. Green Office -yhteistyötä ja merkkiä käytettiin myös oman ympäristövastuun toteuttamisen todentamiseen. Ulkopuolisen, puolueettoman tarkastajan nähtiin tuovan ympäristövastuuraportoinnille uskottavuutta. Green Officen kautta oli helpompaa viestiä niin ulkoisesti kuin sisäisesti, että yrityksen tai toimiston piirissä todella noudatetaan raportoituja arvoja, toteutetaan itse samaa, mitä vaaditaan muilta sekä toimitaan itse asiakkaille tarjottavien palveluiden, kuten vastuullisuusviestinnän, edellyttämällä tavalla. Ympäristöasioiden huomioimisen todentamisessa Green Office soveltuu lähinnä yrityksille, joiden toiminta keskittyy toimistoympäristöön eikä sisällä esimerkiksi tuotteiden valmistamista. Green Office -verkostoon kuulumisen voi kuitenkin viestiä yrityksen asenteesta ympäristöasioihin organisaation ulkopuolelle.

Yritysten käsitysten mukaan WWF nähdään yleisesti tunnettuna, arvostettuna ja hyvämaineisena ympäristöjärjestönä, johon oman organisaation nimi mielellään liitettiin. Näin uskottiin syntyvän positiivista mielikuva-arvoa toimistosta ja yrityksestä sen sisä- ja ulkopuolella. Laajaan ja kattavaan Green Office -verkostoon kuulumisen uskottiin lisäävän toimiston ympäristövastuutoiminnan vakuuttavuutta. WWF:ää ja sen tavoitteita haluttiin myös julkisesti tukea, ja tukeminen itsessään koettiin myös arvokkaaksi.

"Mä ajattelen, että se suurin arvo tulee just siitä luotettavasta merkistä tietyllä tavalla. Että on niinkun tunnettu, luotettava, puolueettomaksikin ajateltava toimija siel taustalla, joka ulkopuolelta tulee ja säännöllisin väliajoin kyselee meiltä asioita ja vähän niin kun katsoo sitä meidän puolesta sitä tilannetta." - T3

Green Officesta voi olla liiketoiminnallista hyötyä tilanteissa, joissa Green Office on kytkettävissä yrityksen joko tuotteisiin, palveluihin tai maineeseen, joiden kannalta ympäristöystävällisyys on tärkeää. Green Office voi tukea asiakkaiden mielikuvaa ympäristöystävällisyydestä. Green Office -diplomia on mahdollista hyödyntää kilpailutustilanteissa, joissa huomioidaan yrityksen ympäristövastuullisuus. Toimistojen edustajat kokivat Green Office -merkistä ja -diplomista olleen jonkin verran hyötyä liiketoiminnassa, joskaan hyötyä ei pidetty liiketoiminnan kannalta erityisen merkittävänä. Joidenkin asiakkaiden uskottiin pitävän yrityksen Green Office -työtä jossain määrin merkityksellisenä. Joskin muiden asioiden, kuten tuotteiden ympäristövaikutusten, koettiin olevan asiakkaiden mielissä tärkeämpiä. Green Office -verkoston kautta on myös mahdollista saada uusia asiakkaita, sillä joissain tapauksissa Green Office -yritykset ovat etsineet tavarantoimittajaa tai palveluntarjoajaa ensin Green Office -verkoston piiristä. Verkoston kautta on siis mahdollista luoda uusia asiakassuhteita ja kontakteja.

Green Office on valmis ympäristönhallintajärjestelmä, joka tarjoaa toisaalta valmiita ratkaisuja, mutta myös mukauttamismahdollisuuksia. Valmiin ympäristönhallintajärjestelmän käyttöönoton helppous säästi resursseja. Sen kautta vältettiin tarve luoda oma järjestelmä alusta asti sekä niin sanotusti ulkoistettiin järjestelmän luomiseen liittyvä pitkä ja työläs prosessi, joka olisi saattanut aiheuttaa näkemys- ja mielipide-erojen kautta ristiriitoja toimiston henkilökunnan keskuudessa. Valmiin järjestelmän kautta tiettyjen yksittäisten toimenpiteiden perustelemisen ja erillisen ajamisen tarve väheni. Samalla useat jo käytössä olleet ja uudet toimintatavat saatiin kerättyä yhden järjestelmän alle. Myös eräänlaisen ulkopuolisen auktoriteetin tarkkailu koettiin tavoitteita edistävänä

asiana ja Green Officen vaatimukset olivat tuoneet toimistojen ympäristöasioiden toteuttamiseen ja seurantaan järjestelmällisyyttä ja jämäkkyyttä. Lisäksi Green Office oli seurantaan vaatimalla kasvattanut toimiston kulutustapojen ja ympäristövaikutusten tiedostamista. Datan keräämisen kautta ymmärrettiin paremmin, mistä omat ympäristövaikutukset ja esimerkiksi energiankäytön ja jätehuollon kustannukset syntyvät ja miten tiettyjen toimintatapojen käyttöönotto tai muuttaminen niihin vaikuttaa. Green Office siis toimi hyvänä ympäristövaikutusten ja edistyksen seurantatyökaluna.

"Saattaa olla, että ne [onnistumiset] olis tapahtunu muutenkin, mutta me ei ehkä olis rekisteröity niitä samalla lailla. Et se ehkä tuo ryhtii siinä, et niitä tietoja kerätään ja raportoidaan." - T5

Lähes jokaisessa haastattelussa sekä WWF Suomen että toimistojen edustajien kanssa esiin nousivat Green Office -ympäristöjärjestelmän tuottamat kustannussäästöt. Esimerkiksi pienentämällä energiankulutusta, jätteen määrää ja matkustamista Green Office luo toimistoille konkreettisia, rahassa mitattavia säästöjä. Erityisesti suurille yrityksille, joissa Green Office oli käytössä vain muutamassa tai yhdessä toimistossa, kustannussäästöt olivat konsernitasolla merkityksettämiä. Yksittäisen toimiston näkökulmasta säästöt saattoivat kuitenkin olla merkittäviä. Myös sellaiset toimistot, joiden kiinteistöpalvelupakettiin kuuluvat esimerkiksi sähkö ja vesi, uskottiin hyötyvän pitkällä tähtäimellä, sillä säästöjen kautta palvelumaksujen oletettiin nousevan maltillisemmin. Kustannussäästöjen nähtiin edesauttavan hyväksynnän saamista Green Office -yhteistyölle oman organisaation ja toimiston sisällä. Green Officen tuomien kustannussäästöjen merkitys saattaa korostua taloudellisen taantuman aikana, jolloin ollaan ylipäättään erityisen kiinnostuneita kustannussäästöistä.

"Sillä saadaan niinkun sellasta arvostusta sille [Green Office] järjestelmälle ja vahvempaa sitoutumista siihen, kun oikeesti nähdään, että tällä saadaan myös kustannussäästöjä". - W1

Uutta osaamista käsiteltiin jo yksilöiden näkökulmasta, mutta Green Office -yhteistyön kautta syntyy uutta osaamista ja siten arvoa myös yritysorganisaatioille. Green Office -yhteistyö tarjoaa tiedon lisäksi myös tukea ja apua oman ympäristöjärjestelmän luomiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkiksi toimistotarkastusten yhteydessä käydään sparrauskeskusteluja, joissa yhdessä WWF:n edustajan kanssa etsitään parhaita ratkaisuja juuri kyseiselle toimistolle. Uusia ideoita ja tukea voi saada myös Green Office

-verkoston kautta muilta toimistoilta. Verkoston kautta on myös mahdollisuus benchmarkingiin eli vertailukehittämiseen, jolloin toimistoilla on mahdollisuus verrata omaa onnistumistaan esimerkiksi energiansäästämisessä muihin toimistoihin. Muun tiedon ja tuen lisäksi WWF kannustaa toimistoja parempiin suorituksiin, mutta toisaalta pyrkii myös nostamaan esiin toimistojen onnistumisia, joita ei toimistot eivät itse välttämättä tunnista. Green Officen kautta organisaatioon oli tullut uutta tietoa ja osaamista sekä kontakteja. WWF:n tarjoama jatkuva tuki ja asiantuntijuuden käytössä oleminen olivat toimistoille tärkeitä. Verkoston piiristä saatiin myös tietoa parhaista käytännöistä, uusia ideoita ja näkökulmaa sekä innostusta. Verkoston piiristä saatiin myös vertaistukea ja kanava jakaa omia kokemuksia.

"Aina sieltä [Green Office -verkostotapaamisista] tuli kauheen semmosena energisenä, et joo tehäs taas jotain meilläkin. [...] Et se [verkosto] innostaa meitä puurtajia, jotka vie sitä sit omalla työpaikalla eteenpäin. [...] Siellä saa jakaa omia kokemuksia, mutta saa myös muilta uusia ideoita." - T4b

Nousevana trendinä nähtiin Green Office -yhteistyöstä syntyvä arvo työnantajamielikuvan parantamisessa. Haastatteluissa mainittiin nuoret, työelämään siirtyvät sukupolvet, jotka ovat entistä ympäristötietoisempia ja odottavat työnantajan ottavan ympäristönäkökulman huomioon toiminnassaan mahdollisimman laajasti. Green Officesta siis uskottiin olevan hyötyä rekrytoinnissa ja kilpailussa hyvistä työntekijöistä. Green Officen nähtiin hyödyllisenä myös nykyisten työntekijöiden innostamisessa, sitouttamisessa ja osallistamisessa. Green Officen uskottiin edistävän positiivista kuvaa ja ylpeyttä omasta työnantajasta sekä työyhteisöstä nykyistenkin työntekijöiden keskuudessa. Green Office nähtiin koko työyhteisön asiana ja korostettiin asioiden yhdessä tekemisen tärkeyttä. Onnistumisen kokemuksia ja muita psykologisia hyötyjä tarkasteltiin jo aiemmin yksilön näkökulmasta, mutta positiiviset, henkisen tason vaikutukset koettiin yksilön lisäksi myös henkilökunnan yhteisiksi. Saavutuksista ja ylipäättään oman toimiston Green Office -statuksesta koettiin ylpeyttä. Ainakin Green Office -tiimin piirissä koettiin myös yhteishengen kasvua. Yksilöiden yhteistyöstä seurannut työhyvinvoinnin ja osaamisen kasvu, joita käsiteltiin aiemmin, hyödytti myös työyhteisöä ja yritystä.

"Asia, mikä on vähän mun mielestä sillee ollu nousussa, on työnantajamielikuva. Että on vastuullinen työnantaja, koska kilpaillaan hyvistä työntekijöistä tulevaisuudessa. [...] Ihmiset, jotka on jo töissä siellä, niin heille tuodaan semmosta uutta näkökulmaa, uutta tekemistä, jopa uusia työtehtäviä. [...] Tuodaan [Green Officen kautta] semmosta työhyvinvointia tai innostusta siihen omaan työhön." - W2

4.2.3 Yhteiskuntatasolle syntyvä arvo

Kaikki haastatellut kokivat Green Office -yhteistyöstä syntyneen arvoa ympäristölle. Konkreettista ympäristön säästämistä oli syntynyt esimerkiksi energian- ja vedenkulutuksen vähenemisestä, jätteen määrän vähentymisestä ja jätteen kierrätyksestä, matkustamisen vähentymisestä, kulutetun paperin määrän pienentymisestä sekä ruuan ympäristövaikutusten vähentämisestä. Kuten aiemmin WWF:n missiosta puhuttaessa mainittiin, Green Office -yhteistyö vaikuttaa suoraan ympäristöön pienentämällä toimistojen hiilijalanjälkeä. Tämän suoran vaikutuksen lisäksi Green Office vaikuttaa kuitenkin myös epäsuorasti esimerkiksi luomalla tietoisuutta ympäristöasioista. Green Office -verkoston organisaatiot levittävät tietoisuutta Green Officesta muihin organisaatioihin ja saman yrityksen muihin toimistoihin. Green Office oli edistänyt yhteistyötä yritysten ja niiden sidosryhmien, kuten palveluntarjoajien, välillä sekä tiedon ja osaamisen leviämistä näille sidosryhmille.

"Green Office vaikuttaa suoraan [ympäristöön] [...] esimerkiksi sillä, että vähennetään energian kulutusta, niin noi hiilikasat pienenee, ja ilmastonmuutos hidastuu. Et se linkki on niinkun aika helppo jokaisen nähdä." - W2

Haastatellut kokivat merkittäväksi arvoksi myös yksilöiden asenteiden muuttamisen positiivisemmaksi ympäristöasioita kohtaan. Positiivisen asenteen ja ympäristöystävällisten toimintatapojen uskottiin ja toivottiin leviävän työntekijöiden mukana myös näiden yksityiselämään ja edistävän myös perheenjäsenten ympäristötietoutta ja osaamista. Koska Green Office oli työpaikan toimintatapa, jota työnantajaorganisaatio odotti henkilöstönsä noudattavan, saatiin osallistettua myös sellaisia henkilöitä, joilla ei ollut osaamista, kiinnostusta tai halua muuten toimia ympäristöä huomioiden. Yksilön näkökulmasta tämä eräänlainen ympäristön huomioimiseen "pakottaminen" saattaa olla hieman kyseenalainen arvo.

"Mun mielestä se on niinkun hieno ketju, että kun me täällä korostetaan niitä pieniä valintoja ympäristön hyväks, niin sit se seuraa sinne kotiin ja muuttaa sen ihmisen käytöstä. Niin mun mielestä se on se tosi iso arvo ympäristölle." - T4b

"Luonnolle tällä on kyllä iso, positiivinen arvo ja ehkä enemmän just sen sellasen asenteellisen ja semmosen tiedostamisen kautta ja niinkun sen asenteen muuttumisen kautta." - W1

Sekä yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyön yleensä että Green Officen nähtiin myös osaltaan pitävän esillä ympäristökeskustelua silloinkin, kun se ei ollut muuten vahvasti julkisen keskustelun kohteena. Lisäksi Green Office -yhteistyö osaltaan toi esiin yritysten ja erityisesti toimistojen vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä edisti positiivista vuoropuhelua ja kanssakäymistä yritysten ja ympäristöjärjestöjen välillä. Green Office myös osallisti yrityksiä positiivisella tavalla. Myös itsessään yhteistyön tekemisellä koettiin olevan arvoa yhteiskunnalle.

Laajentuessaan yhä uusiin organisaatioihin Green Officen vaikuttavuus kasvaa. WWF:n mukaan Green Office -yhteistyö on osaltaan jopa muuttanut markkinoita ympäristön paremmin huomioivaan suuntaan ajamalla FSC-paperin käyttöä toimistoissa. Green Office on jo laajentunut Suomen rajojen ulkopuolelle, mutta kiinnostusta Green Officea kohtaan on paljon, erityisesti sellaisissa maissa, joissa ympäristön näkökulmaa ei ole vielä yleisesti otettu toimistoympäristössä huomioon. Toisin sanottuna Green Officella on ollut jo vaikutusta Suomessa kansallisella tasolla, tulevaisuudessa Green Officen laajentumisen myötä sen vaikutus voi yltää kansainväliselle tasolle. Green Office myös tuo yhteen erilaisia ja eri kokoisia organisaatioita niin liiketoiminta-, järjestö- kuin julkissektorilta ja siten edistää myös muunlaisten kontaktien ja yhteistyösuhteiden syntymistä. WWF:lle syntyvää arvoa käsiteltäessä mainittiin myös mahdollisuus, että Green Office voi toimia porttina laajemmalle yhteistyölle yrityksen kanssa, jolloin yhteistyön tuottama yhteiskunnallinen arvo kasvaa.

"Siihen verkostoon on saatu monenlaisia yrityksiä ja sellasiltakin toimialoilta, mitkä ei ehkä ensimmäisenä oo lähteny niihin ympäristöasioihin tai jolla oikeesti ne on haaste. Että sit [Green Officen kautta] nekin on tarttunu niihin". - T4b

4.3 Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista

Yhteistyösuhteen alkamisvaiheessa olennaista on, että yhteistyökumppanin ja itse yhteistyön ominaisuudet vastaavat organisaation toiveisiin. Tässä tutkimuksessa korostuivat yritysten tarpeet sekä kuinka Green Office -yhteistyö vastaa näitä tarpeita ja toiveita. Myös ympäristöjärjestön ominaisuudet, kuten tunnettuus ja hyvämaineisuus olivat yhteistyösuhteen alkamisen ajureita. Aiemmassa tutkimuksessa (esim. Seitanidi & Crane 2009) on korostettu myös järjestön näkökulmaa potentiaalisten yhteistyöyritysten ja yhteistyömuotojen arvioijana. Yhdessä haastattelussa tuli yleisesti yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyöstä puhuttaessa esiin se, että myös ympäristöjärjestö seuloo yhteistyökumppaneitaan eikä tee yhteistyötä yritysten kanssa, joiden toimintatapoja se ei voi hyväksyä. Tarpeisiin sopivuuden lisäksi yrityksessä toimivien yksilöiden henkilökohtaiset arvot olivat toimineet jopa voimakkaina ajureina Green Office -yhteistyön solmimiselle. Myös Hemingwayn ja MacLaganin (2004) mukaan johtajien henkilökohtaiset arvot edistävät usein vastuullisten toimintatapojen käyttöä yrityksessä. Alkamisvaiheessa haasteita aiheuttivat lähinnä Green Officen kilpailijat ja konsernien omat vastuullisuusjärjestelmät, jotka olivat päällekkäisiä Green Officen kanssa. Myös talouden taantuma heikensi mielenkiintoa aloittaa Green Office -yhteistyö.

Implementaatiovaiheessa oikeiden henkilöiden valinta yhteistyöstä vastaavaan tiimiin ja vastuun jakautuminen näiden henkilöiden kesken edesauttoivat yhteistyön toimintatapojen luomista ja jalkauttamista. Myös näiden henkilöiden innostus ja WWF:n tarjoama tuki ja tieto sekä yhteistyökumppanien edustajien yhteinen ratkaisujen hakeminen edistivät oikeiden toimintatapojen valintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen sisäinen tuki eli hyväksynnän saaminen ja positiivinen suhtautuminen olivat yhteistyölle tärkeitä. Myös henkilöstön informointi ja osallistaminen ovat yhteistyösuhteen käytännön toteuttamiselle avainasemassa. Joidenkin henkilöiden hyväksynnän saaminen ja osallistaminen koettiin haastavaksi. Implementointivaiheeseen liittyvä selvitystyö ja uuden opettelu vaativat erityisesti Green Office -vastaavalta ja -tiimiläisiltä paljon aikaa. Myös henkilökunnan informointi ja kouluttaminen vievät aikaa. Haasteita oli tullut esiin myös tilanteissa, joissa toimiston edustajat olisivat kaivanneet järjestöltä enemmän tukea ja tietoa kuin järjestö oli tarjonnut.

Institutionalisoitumisvaiheessa yhteistyön on arkipäiväistytävä ja sulauduttava toimiston jokapäiväiseen toimintaan, mutta toisaalta säilyttävä tuoreena ja ajankohtaisena. Institu-

tionalisoituminen vähentää vastuuhenkilöiden työtä, mutta toisaalta myös innostusta. Ideaali institutionalisoitumisen tilanne vaikuttaa olevan sellainen, jossa yhteistyön käytännöt ovat arkipäiväistyneet, mutta innostus on säilynyt ja vastuutiimillä on riittävästi resursseja etsiä uusia toimintatapoja. Uusien ideoiden kautta saadaan aikaan uusi implementaatiovaihe, jossa uudet toimintatavat jalkautetaan organisaatioon. Institutionalisoitumisvaihe sisältää siis paljon tasapainon etsimistä. Tasapainon löytäminen edistää yhteistyösuhteen ja siinä tapahtuvan arvonluonnin uudistumista. Yhteistyösuhteen eri vaiheiden ajureita ja haasteita on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Yhteistyösuhteen eri vaiheiden ajurit ja haasteet

	Ajurit	Haasteet
Yhteistyösuhteen alkamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtaiset arvot <ul style="list-style-type: none"> o Johtavassa asemassa olevien henkilöiden arvot ja aloitteellisuus o Työntekijöiden arvot ja aloitteellisuus - WWF:n ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> o tunnettuus o hyvämaineisuus o asiantuntijuus - Green Officen ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> o sopivuus o vastaa tarpeisiin o matalan kynnyksen yhteistyö-muoto o mukautettavuus o ammattimaisuus o positiivisuus o turvallisuus o perustuu sopimukseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailevat tai päällekkäiset järjestelmät tai palvelut - Heikko taloudellinen tilanne
Yhteistyösuhteen implementointivaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyöstä vastaa tiimi <ul style="list-style-type: none"> o vastuun jakautuminen o oikeat henkilöt - Innostus - WWF:n tarjoama tuki, osaaminen ja tieto - Ratkaisujen hakeminen yhdessä - Mukauttaminen - Yrityksen sisäinen tuki ja hyväksyntä - Henkilöstön informointi ja osallistaminen 	
Yhteistyösuhteen institutionalisointivaihe	<ul style="list-style-type: none"> - Luottamus - Vähätöisyys ja arkipäiväistyminen - WWF:n valvojan rooli - Tuki ja dialogi - Kohdennettu viestintä - Yhteistyösuhteen uudistuminen <ul style="list-style-type: none"> o innostuksen säilyttäminen o uusi tieto ja osaaminen o uudet ideat o kiinnostuksen ylläpitäminen - Ratkaisujen etsiminen yhdessä - Onnistumiset ja tavoitteiden saavuttaminen - Organisaation sisäinen tuki 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyön henkilöityminen ja vastuun keskittyminen - Resurssien riittämättömyys - Liika arkipäiväistyminen <ul style="list-style-type: none"> o innostuksen vähentyminen o yhteistyön jääminen taka-alalle o uusien ideoiden puute - Kokemus tuen ja tiedon riittämättömyydestä - Yhteistyön pieni mittakaava suurissa konserneissa - Verkkotyökalujen käytön ongelmat

Tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhteesta syntyy arvoa yksilötasolle eli organisaation sisällä toimiville yksilöille, mikä tässä tutkimuksessa tarkoitti useimmiten yritysten henkilöstöä. Yksilöiden osaaminen kehittyi yhteistyösuhteen kautta. Lisäksi yksilöt loivat yhteistyösuhteen puitteissa uusia kontakteja oman organisaation sisällä sekä muihin organisaatioihin. Nämä hyödyt eivät ole sidoksissa työpaikkaan, vaan niitä on mahdollista hyödyntää myös työn ulkopuolella ja yksityiselämässä. Yhteistyö myös edisti työhyvinvointia luomalla innostuneisuutta, positiivista mielikuvaa työnantajasta, lisäämällä kokemusta oman työn merkityksellisyydestä sekä luomalla työhön uutta sisältöä ja kehittymismahdollisuuksia. Yhteistyöllä oli joillekin yksilöille myös omaa työntekoa helpottavia ja aikaa säästäviä vaikutuksia. Yhteistyön kautta käyttöön otetuilla toimintatavoilla oli myös yksilöiden yleistä hyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Yksilöille syntyvä arvo korostui tutkimuksessa huomattavasti odotettua enemmän, sillä kaikki haastatellut henkilöt toivat sen esiin ja kokivat sen merkitykselliseksi. Yksilöille syntyvää arvoa ei yleensä erotettu työnantajaorganisaatiolle syntyvästä arvosta, sillä työntekijät miellettiin usein kollektiiviksi ennemmin kuin yksilöiksi. Organisaation sisällä toimiville yksilöille syntyvä arvo, kuten työhyvinvoinnin kasvu, on luonnollisesti hyödyllistä myös työnantajalle. Työhyvinvoinnin kasvu on hyödyllistä myös yhteiskunnalle. Tulokset yksilötasolle syntyvästä arvosta on tiivistetty taulukkoon 6.

Taulukko 6. Green Office -yhteistyöstä syntyvä arvo yksilötasolle

YKSILÖTASOLLE SYNTYVÄ ARVO
<p>VÄLINEELLINEN ARVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uusi osaaminen • Kasvanut tietoisuus • Kehittymismahdollisuudet • Uudet kontaktit • Uudet työn tekemisen tavat • Henkilökohtaisten resurssien säästyminen • Palkinnot/kannustimet • Fyysisen hyvinvoinnin edistäminen <p>PSYKOLOGINEN ARVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokemus työn merkityksellisyydestä • Onnistumisen kokemukset • Positiivisempi kuva työnantajasta • Henkisen työhyvinvoinnin kasvu

Tässä tutkimuksessa tarkasteleman yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhde tuotti arvoa molemmille osapuolille. Ympäristöjärjestö sai resursseja ylläpitää yhteistyötä sekä toteuttaa missiotaan myös muulla toiminnalla. Lisäksi yhteistyö edisti missiosta viestimistä ja sen näkyvyyttä. Ympäristöjärjestö sai myös kontakteja yritysmaailmaan, joiden kautta sillä on mahdollisuus vaikuttaa liiketoimintasektoriin. Lisäksi yksilöt ja yritykset kokivat ympäristöjärjestön tulleen lähemmäs omaa arkea ja toimintaympäristöä. Yritykset saivat yhteistyöstä esimerkiksi kustannussäästöjen kautta. Yhteistyö säästi yrityksiltä myös muita resursseja, kuten aikaa, ja toi uusia resursseja, kuten ympäristöosaamista ja verkostoitumismahdollisuuksia. Yritykset myös toteuttivat ympäristövastuutaan yhteistyön kautta. Ympäristövastuun kantamisen todentaminen helpottui, kun sitä oli auditoimassa puolueeton auktoriteetti. Yrityksen nimen liittämällä tunnettuun ja hyvämaineiseen ympäristöjärjestöön nähtiin olevan arvoa yrityksen imagolle ja mielikuvalle yrityksestä työnantajana. Myös henkilöstön työhyvinvoinnin kasvusta syntyi arvoa yrityksille. Yhteistyöorganisaatioille syntyvää arvoa olen koonnut taulukkoon 7.

Taulukko 7. Green Office -yhteistyöstä syntyvä arvo organisaatiotasolle

Arvon tyyppi	Järjestölle syntyvä arvo	Yritykselle syntyvä arvo
Liittämisarvo	<ul style="list-style-type: none"> Suurempi näkyvyys Parempi tunnettuus Vaikuttavuuden ja vakuuttavuuden kasvu Uskottavuuden kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> Ympäristövastuullisuuden todentaminen ja vakuuttavuus Vastuullisuusviestinnän helpottuminen Parempi ja vastuullisempi mielikuva yrityksestä
Siirtyvä arvo	<ul style="list-style-type: none"> Rahoitus Uusi tieto 	<ul style="list-style-type: none"> Uusi tieto ja osaaminen Valmis ympäristöjärjestelmä ja työkalut
Vuorovaikutusarvo	<ul style="list-style-type: none"> Yhteinen ongelmanratkaisu ja siitä saatava uusi tieto ja osaaminen Uudet kontaktit 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteinen ongelmanratkaisu ja siitä saatava uusi tieto ja osaaminen Hyödyt liiketoiminnalle Henkilöstöön liittyvät hyödyt: rekrytointi, sitouttaminen, osallistaminen Työntekijöiden henkinen ja fyysinen hyvinvointi Kontaktit ja pääsy verkostoon Ympäristövastuullisuuden kasvu ja siihen liittyvien toimintatapojen kehittyminen Toiminnan ympäristövaikutusten parempi tiedostaminen ja seuraaminen Kustannussäästöt Tuki ja luottamus
Synergistinen arvo	<ul style="list-style-type: none"> Vaikutusvallan kasvu Käytöksen muuttaminen Mission edistäminen 	

Yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhteesta syntyy tämän tutkimuksen mukaan arvoa myös yhteiskunnalle. Yhteiskunnallisen arvon luominen on myös ainakin ympäristöjärjestön pääasiallinen tavoite yhteistyölle. Tutkimani yhteistyösuhteen puitteissa syntyi esimerkiksi konkreettista hyötyä ympäristölle, kun yhteistyön kautta toimistojen ympäristövaikutukset pienenevät. Tietoisuus ympäristöasioista ja ympäristö-osaaminen myös levisivät organisaatioissa toimivien yksilöiden välityksellä näiden yksityiselämään

ja siellä myös uusille, organisaatioiden ulkopuolisille yksilöille. Green Office -yhteistyö tuo yhteen verkostoon yritys-, järjestö- ja julkissektorin toimijoita, jolloin se ei vain edistä yritysten ja ympäristöjärjestöjen välistä positiivista yhteistyötä ja vuoropuhelua, vaan edistää myös kaikkien kolmen sektorin välistä yhteistyötä. Laajan yhteistyöverkoston kautta on myös mahdollista muuttaa markkinoita ja niiden tarjontaa ympäristöystävällisempään suuntaan vaikuttamalla kysyntään. Yhteiskuntatasolle syntyvää arvoa olen koonnut taulukkoon 8.

Taulukko 8. Green Office -yhteistyöstä syntyvä arvo yhteiskuntatasolle

YHTEISKUNTATASOLLE SYNTYVÄ ARVO
<ul style="list-style-type: none"> • Konkreettiset ympäristövaikutukset • Asenteiden muuttuminen • Ympäristötietoisuuden ja -osaamisen leviäminen • Ympäristöasioiden näkyvyyden kasvattaminen • Yritysten ja ympäristöjärjestöjen positiivisen kanssakäymisen edistäminen • Eri sektorien välisen kanssakäymisen edistäminen • Vaikutus markkinoihin

Tässä luvussa olen pyrkinyt esittämään tutkimuksen tulokset sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Luvussa 4.1 olen vastannut kysymykseen: Mitkä tekijät edistävät yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyötä ja siinä tapahtuvaa arvonluontia? Luvussa 4.2 käsiteltiin kysymystä: Millaista arvoa yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyöstä syntyy ja kenelle? Vastaukset tutkimuskysymyksiin on esitetty tiivistetyssä muodossa taulukoissa 5, 6, 7 ja 8. Luvussa 5 esitetään näistä tuloksista tekemäni johtopäätökset eli propositiot.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimukseni tavoitteena oli kuvata yritysten ja ympäristöjärjestöjen arvoa luovia yhteistyösuhteita sekä niistä syntyvää arvoa. Green Office -yhteistyötä tarkastelemalla pyrin tuottamaan kuvauksen kyseisen yhteistyösuhteen ominaisuuksista, jotka edistivät yhteistyösuhdetta ja siinä tapahtuvaa arvonaluontia tai aiheuttivat näille haasteita. Keräsin tutkimuksen aineiston haastatteleamalla Green Office -yhteistyön osapuolia ja analysoin aineiston teoriaohjautuvaa sisällönanalyysiä käyttäen. Olen pyrkinyt tässä luvussa esittämään tutkimuksen tuloksista johdettuja, laajemmalti sovellettavissa olevia yleistyksiä tutkimuksen kohdeilmiöstä, joiden kautta tämä tutkimus sijoittuu osaksi laajempaa tutkimussuuntausta. Teoreettisten propositioiden jälkeen esitän ehdotuksiani käytännön johtamistyölle sekä yrityksissä että ympäristöjärjestöissä. Lopuksi arvioin tutkimustani ja sen rajoituksia sekä esitän joitakin ehdotuksia jatkotutkimukselle.

Propositio 1. Yhteistyösuhdetta edistävät sekä yhteistyökumppanien että itse yhteistyön ominaisuudet, jotka ovat usein riippuvaisia yhteistyön vaiheesta

Jotkin yhteistyösuhdetta edistävät ominaisuudet ovat tärkeitä yhteistyölle sen koko eliniän, mutta useat ovat riippuvaisia yhteistyösuhteen vaiheesta. Joitakin edistäviä tekijöitä voitaisiin pitää jopa vaatimuksina yhteistyön syntymiselle. Esimerkiksi sekä järjestön että yrityksen on saatava yhteistyölleen avainsidosryhmiensä hyväksyntä (Seitanidi & Crane 2009; Van Huijstee et al. 2011). Yhteistyösuhteen alkamista edistävät potentiaalisen yhteistyökumppanin ja yhteistyömuodon ominaisuudet, jotka vastaavat organisaation tarpeisiin. Lisäksi on huomioitava yhteistyökumppanien yhteensopivuuteen liittyviä ominaisuuksia, kuten intressien, missioiden ja strategioiden yhteensopivuus (kts. esim. Murphy et al. 2015). Myös organisaation omilla ominaisuuksilla on merkitystä. Yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyötä edistävät ominaisuudet ovat osin yhteneviä, mutta yritys- ja järjestötoiminnan eroista johtuen monin tavoin myös toisistaan eroavia. Yhteistyösuhteen siirtyessä implementaatiovaiheeseen korostuvat yhteistyösuhteen ominaisuudet ja siinä tapahtuva vuorovaikutus, kuten tiedon jakaminen ja tuki.

Institutionalisoitumisvaihe sisältää useita haasteita, eikä vähäisin niistä ole seuraavassa propositiossa käsiteltävä yhteistyösuhteen jatkuva uudistaminen.

Propositio 2. Yhteistyösuhteen ja siinä tapahtuvan arvonaluonnin uudistuminen ovat elintärkeitä yhteistyösuhteen jatkuvuudelle

Tutkimuksen tuloksien mukaan yhteistyösuhteen uudistuminen on tärkeää. Uusien ideoiden ja toimintatapojen kautta yhteistyösuhde palaa implementaatiovaiheeseen, mikä pitää yhteistyösuhteen ajankohtaisena ja tärkeänä. Innostuksen sekä mielenkiinnon säilyminen ovat yhtäältä yhteistyön uudistumisen ajureita ja toisaalta uudistumisen tuloksia. Tiedon jakamisen ja yhteistyökumppanien vuoropuhelun kautta voidaan löytää uusia ideoita sekä toimintatapoja toteuttaa yhteistyötä, joiden implementointi edistää yhteistyösuhteen uudistumista ja kehittymistä. Yhteistyösuhteen uudistuminen ja uudet toimintatavat edistävät myös yhteistyösuhteessa tapahtuvan arvonaluonnin uudistumista.

Austinin ja Seitanidin (2012a) mukaan yhteistyösuhteessa tapahtuvan arvonaluonnin on uudistuttava, jotta yhteistyösuhde olisi kestävä ja pitkäaikainen. Arvonaluonnin on oltava toistuvaa ja jatkuvaa, jotta yhteistyösuhteen oikeutus säilytetään. Jos yhteistyösuhteen kustannukset nousevat siitä syntyvää arvoa suuremmaksi, yhteistyösuhde on vaarassa kariutua. Koska organisaatiot itse määrittelevät, mikä koetaan arvokkaaksi (Murphy et al. 2015), yhteistyökumppanien välinen avoin vuoropuhelu ja kumppanin toiveiden ja odotusten ymmärtäminen on tärkeää. Ymmärtämällä yhteistyökumppanin tarpeita ja odotuksia organisaatio voi toimia kumppanin toivomalla tavalla ja tarjota arvonaluontiin tarvittavia ja sitä mahdollisimman hyvin edistäviä resursseja. Pitkäaikainen suhde ei voi perustua yksittäiseen vaihdantaan, joten jatkuva kahdensuuntainen resurssivirta on edellytys jatkuvalla arvonaluomisella (Austin & Seitanidi 2012a).

Propositio 3. Yhteistyöstä yksilötasolle syntyvä arvo on merkittävämpää kuin aiemman tutkimuksen perusteella voisi olettaa

Aiempi tutkimus on keskittynyt lähinnä tarkastelemaan yhteistyöorganisaatioille, erityisesti yritykselle, syntyvää arvoa sekä yhteistyösuhteista syntyvää arvoa yhteiskunnalle. Aiemman tutkimuksen perusteella yksilötasolle syntyvän arvon voisi olettaa olevan yhteistyön vähämerkityksinen sivutuote, mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan

yksilöille yhteistyösuhteesta syntyvä arvo voi olla organisaatiolle jopa yhteistyösuhteen tärkein anti, joskin on huomattava, että yksilöille syntyvä arvo hyödyttää myös organisaatiota. Tähän paneudutaan enemmän seuraavassa propositiossa. Yhteistyöllä voi olla merkitystä yksilöiden työhyvinvoinnille ja sen vaikutukset voivat heijastua myös yksityiselämään. Koska yhteistyösuhteita on tarkasteltu akateemisen tutkimuksen piirissä jo organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista, seuraavaksi tulisi keskittyä tarkastelemaan yksilön näkökulmaa, joka on toistaiseksi varsin vähän ymmärretty alue yritysten ja järjestöjen suhteissa sekä niihin sisältyvässä arvonluonnissa. Yksilöitä on myös tarkasteltu yhteistyösuhdetta edistävinä tekijöinä, mutta yksilötasolle syntynyttä arvoa on tarkasteltu lähinnä välineellisestä näkökulmasta (kts. esim. Kolk et al. 2016), ei itseisarvona.

Propositio 4. Yksilötasolle, organisaatiotasolle ja yhteiskuntatasolle syntyneet arvot ovat osin päällekkäisiä ja toisistaan riippuvaisia

Yhteistyösuhteesta syntyvää arvoa analysoitaessa voidaan havaita, että eri tasoille syntyvä arvo on osittain päällekkäistä. Yksilötasolle syntyvä arvo, kuten työntekijöiden uusi osaaminen on arvokasta sekä työntekijälle itselleen että työnantajayritykselle, jonka käytössä työntekijän uusi tieto ja osaaminen on. Lisäksi järjestölle syntyvä arvo, joka edistää sen mission toteuttamista on myös yhteiskunnallisesti arvokasta, sillä ympäristöjärjestön missio on tuottaa yhteiskunnallista hyvinvointia luonnonsuojelutyön kautta. Yhteistyöstä syntyvää arvoa käsitellään teoreettisesti jakamalla se yksilölle, organisaatioille ja yhteiskunnalle syntyvään arvoon, mutta käytännössä nämä arvot ovat usein yhteneviä ja toisiaan edistäviä. Aineiston perusteella esimerkiksi yksilötasolle syntyvää arvoa ja organisaatiotasolle syntyvää, henkilöstöön liittyvää arvoa ei usein käytännössä mielletä lainkaan toisistaan erillisiksi. Aiemman tutkimuksen mukaan yhteistyösuhteessa syntyy arvoa luova kehä, jossa yhteiskunnallisen arvon luominen luo myös taloudellista arvoa, joka mahdollistaa laajemman yhteiskunnallisen arvon luomisen (Austin & Seitanidi 2012a). Eri tasoille syntyvät arvot siis ovat osin yhteneviä ja usein toisiaan edistäviä. Arvojen riippuvuussuhteita ei kuitenkaan toistaiseksi ole merkittävästi tutkittu.

5.2 Ehdotuksia käytännön johtamistyölle

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä joitakin ehdotuksia käytännön johtamistyölle. Ensimmäinen ehdotukseni käytännön johtamistyölle on se, että yritykset harkitsisivat ylipäättään yhteistyötä ympäristöjärjestöjen kanssa. Green Office -yhteistyö osoittaa, että myös asiantuntijatyötä tarjoavat yritykset voivat toiminnassaan huomioida ympäristöasiat ja saada sitä kautta myös itselleen arvoa, kuten kustannussäästöjä. Kuten jotkin haastateltavatkin totesivat, ympäristöongelmien ratkaisemiseksi kaivataan positiivista vuoropuhelua liike-elämän ja ympäristöliikkeen välille vastakkainasettelun sijaan. Positiivisella kanssakäymisellä, neuvottelulla ja eri sektorien osaamista yhdistämällä on mahdollista saavuttaa parempia tuloksia kuin negatiivisella syyllistämisellä. Siksi toivon myös sellaisten ympäristöjärjestöjen, jotka ovat tähän asti kieltäytyneet yritys-yhteistyöstä, harkitsemaan sen mahdollisuutta tulevaisuudessa. Aiemman tutkimuksen perusteella oikean yhteistyökumppanin valinta on tärkeä osa onnistunutta yhteistyösuhdetta. Koska ympäristöjärjestöjen määrä on suuri ja yritysten määrä valtava, jokaisen organisaation on mahdollista löytää juuri omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin sopiva yhteistyökumppani.

Yhteistyökumppania ja yhteistyömuotoa valittaessa organisaatioiden tulisi tiedostaa omat toiveensa ja tarpeensa, sekä miten potentiaalinen yhteistyökumppani tai yhteistyösuhteen muoto vastaa näitä toiveita ja tarpeita. Potentiaalisista yhteistyökumppaneista ja -muodoista tulisi tunnistaa avaintekijöitä, jotka toimivat edellytyksenä yhteistyön synnylle ja onnistumiselle. Aiemmassa tutkimuksessa on harvoin korostettu organisaation itse-arvioinnin merkitystä. Organisaation tulisi olla tietoinen myös omista ominaisuuksistaan, jotka edistävät tai hankaloittavat yhteistyön aloittamista ja tekemistä. Tiedostamisen kautta tulevia ongelmia voidaan ennakoida ja ennaltaehkäistä.

Koska yritysten ja ympäristöjärjestöjen yhteistyösuhteissa selkeästi on arvonnautintopotentiaalia, joka kasvaa suuremmaksi yhteistyösuhteen syventyessä, yritysten ja ympäristöjärjestöjen kannattaisi pyrkiä entistä intensiivisempään ja läheisempään yhteistyöhön. Lisäksi yhteistyösuhteesta kannattaisi tehdä kiinteä osa yrityksen ja järjestön toimintaa ja strategiaa, jolloin sille varmistetaan pysyvä ajankohtaisuus ja riittävät resurssit. Tämän tutkimuksen kohdejärjestölle, WWF Suomelle, ehdottaisin niin sanotun yhteistyöpolun luomista, jota seuraamalla yhteistyö yrityksen kanssa voisi syventyä rahalahjoituksista esimerkiksi Green Officeen ja edetä edelleen transaktionaalista

yhteistyösuhdetta korkeammille yhteistyösuhteen tasoille. Toisin sanottuna yrityksille olisi olemassa Green Officesta seuraava, looginen askel, johon pyrkimisen voisi ottaa tavoitteeksi jo Green Office -yhteistyösuhteen alussa.

Mielestäni tärkein ehdotukseni on, että pohtiessaan yhteistyötä ympäristöjärjestön kanssa yritykset ottaisivat huomioon sen arvонуontipotentiaalin koskien henkilöstöä. Myös ympäristöjärjestöt voivat tämän ja joidenkin aiempien tutkimusten tulosten valossa huomioda yritysorganisaatioiden sisällä toimivien yksilöiden potentiaalın yhteistyösuhteen ajureina ja arvón lähteinä sekä hyödyntää sitä. Ajatteli henkilöstöä sitten joukkona yksilöitä tai kollektiivina, henkilöstölle syntyvä arvo hyödyttää myös työnantajiritystä. Yhteistyöllä ympäristöjärjestön kanssa on mahdollista parantaa mielikuvaa yrityksestä työnantajana sekä jo talossa olevien sekä potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Kilpailu työntekijöistä todennäköisesti kiihtyy tulevaisuudessa, joten yrityksen imagon parantaminen tulevaisuuden työntekijöiden silmissä ei ole ainakaan haitallista. Erityisesti työntekijöitä osallistava yhteistyö ympäristöjärjestön kanssa voi myös edistää nykyisten työntekijöiden työhyvinvointia.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuuden ja avoimuuden lisäämiseksi tutkimusprosessi ja siinä tehdyt valinnat on pyritty avaamaan ja perustelemaan mahdollisimman tarkasti, sillä Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 189) mukaan näin lisätään laadullisen tutkimuksen validiutta. Aineiston keruusta ja sen olosuhteista on myös pyritty antamaan tarvittavan tarkkaa tietoa luotettavuuden lisäämiseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227). Tutkimusta arvioitaessa on myös muistettava tutkijan vaikuttavan aineistoon jo sitä kerätessään. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 189) mukaan "haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta", eli yksi haastattelija voi päätyä saman haastateltavan kanssa eri tuloksiin kuin toinen haastattelija. Eskola ja Suoranta (2008, 210) kiteyttävät, että "tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline". Myös aineistosta tehtävät tulkinnat ovat tutkijan käsitysten ja taustaoletusten läpi suodattuneita. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189.) Olen pyrkinyt korostamaan vastuutani tutkijana eli tutkimukseen liittyvien valintojen tekijänä kirjoittamalla tutkimusprosessista minämuotoisesti. Tällä haluan tuoda esiin ne avainkohdat tutkimusprosessissa, jolloin omat valintani ja tulkintani ovat osaltaan vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin. Toisenlaisilla

valinnoilla, kuten erilaisella metodologialla, tämä tutkimus olisi todennäköisesti varsin erilainen.

Tutkimuksen tulokset yhteistyösuhteesta syntyvästä arvosta perustuvat haastatteluaineistoon ja haastateltavien subjektiivisiin näkemyksiin. Subjektiivisten näkemysten käyttäminen aineistona on tutkimuksessa perusteltua, sillä esimerkiksi Murphyn et al. (2015) mukaan viime kädessä organisaatiot itse määrittelevät, minkä ne kokevat arvokkaana, ja millaista arvoa yhteistyösuhteesta on syntynyt. Tutkimuksen tavoitteena oli kattava ymmärrys yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhteesta, minkä pyrin saavuttamaan huomioimalla yhteistyön kummankin osapuolen, sekä yrityksen että järjestön, näkökulmat. Useat aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan vain yrityksen tai järjestön näkökulmaa yhteistyösuhteisiin.

Olen pyrkinyt noudattamaan tutkijan eettisiä ohjeita kertomalla haastateltaville henkilöille seikkaperäisesti aineiston keräämisestä ja käytöstä sekä siihen liittyvistä mahdollisuuksista ja rajoituksista. Tutkimukseen haastatellut henkilöt ovat tietoisia haastatteluiden tarkoituksesta sekä siitä, että pro gradu -tutkielma on julkinen. Yritysten edustajat ovat tietoisia, että WWF Suomi voi käyttää hyväkseen tutkimuksen tuloksia Green Office -yhteistyösuhteen kehittämisessä soveltuvien osien. Haastateltavilta on aineistoa kerättyäessä pyydetty lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja käyttöön tämän tutkimuksen piirissä. Haastateltavilta on myös saatu lupa käyttää organisaatioiden ja haastateltavien nimiä.

Koska tutkimus on laadullinen, reliaabelius ja validius ovat käsitteinä ongelmallisia, sillä ne perustuvat luonnontieteissä käytettyyn ajatukseen objektiivisesta todellisuudesta ja totuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185). Tämän tutkimuksen aineisto perustuu kuitenkin haastateltavien näkemyksiin eli heidän subjektiiviseen todellisuuteensa sekä tutkijan subjektiiviseen tulkintaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 185) mukaan esimerkiksi Holstein ja Gubrium (1995, 9) ovat todenneet haastatteluista aineiston keruumenetödinä, että yhdessä tilanteessa annettujen vastausten ei voida olettaa olevan toistettavissa samanlaisina toisessa tilanteessa, sillä vastaukset ovat tilannesidonnaisia.

Aineisto perustuu henkilölähteisiin, jolloin on reliaabeliutta arvioitaessa huomioitava paitsi yksittäisen haastattelutilanteen uniikkius myös ihmisen muuttuvat ominaisuudet ja mielipiteet (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186). Myös muut tutkimuksen edellytykset, kuten kohdeorganisaatiot, voivat muuttua (Koskinen et al. 2005, 258). Koska tämä tutkimus

perustuu haastateltavien kokemuksiin ja tulkintoihin edelleen jatkuvasta yhteistyösuhdesta, on mahdollista, että henkilöiden näkemykset voivat ajan mittaan muuttua. WWF Suomen mukaan myös itse Green Office -yhteistyö tulee kehittymään lähitulevaisuudessa.

5.4 Ehdotuksia jatkotutkimukseen

Yksilötasolle syntyvä arvo korostui tutkimusaineistossa vahvemmin kuin aiemman tutkimuksen perusteella olisi voinut olettaa, joten yrityksen ja järjestön yhteistyösuhteen tarkempi tutkiminen organisaation sisällä toimivien yksilöiden näkökulmasta on perusteltua. Yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteita on perusteltu ja tarkasteltu sekä yhteistyöorganisaatioille, erityisesti yrityksille, syntyvän arvon että yhteiskunnalle syntyvän arvon kautta. Yksilöille syntyvää arvoa ei kuitenkaan ole vielä nostettu keskiöön yritys- ja järjestösektorin välisten yhteistyösuhteiden tutkimuksessa. Työntekijöille yhteistyösuhdesta syntyvää arvoa olisi mahdollista tutkia esimerkiksi henkilöstökyselyiden kautta. Niiden kautta voitaisiin edelleen osoittaa ja mahdollisesti myös mitata yhteistyösuhteen vaikutuksia esimerkiksi työhyvinvointiin. Myös eri tasoille syntyvän arvon, kuten yksilötasolle syntyvän ja yhteiskuntatasolle syntyvän arvon, riippuvuus-suhteiden tutkimus saattaisi lisätä ymmärrystä yrityksen ja järjestön yhteistyösuhteen arvonluontipotentiaalista.

Myös erilaisilla metodologisilla valinnoilla olisi mahdollista luoda uudenlaista näkemystä yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteiden tutkimukseen. Yrityksen ja järjestön yhteistyösuhdetta olisi mahdollista tutkia haastattelu- ja kyselytutkimuksen lisäksi esimerkiksi narratiivisen tutkimuksen kautta. Olisi mahdollista tarkastella esimerkiksi kertomuksia eli narratiiveja, joita yhteistyösuhdesta kerrotaan organisaation sisällä tai sitä, millaisia yhteistyösuhdetta koskevia narratiiveja on mahdollista tunnistaa yrityksen viestinnästä ja raporteista.

Tämä tutkimus keskittyi tarkastelemaan yhden tyyppistä, kahdenvälistä, transaktionaalisen tason yhteistyösuhdetta saman ympäristöjärjestön ja usean eri yrityksen välillä. Yrityksen ja ympäristöjärjestön suhdetta ja siitä syntyvää arvoa olisi mahdollista tutkia myös keskittymällä yhteen yrityksen ja ympäristöjärjestön yhteistyösuhteeseen, joka sijoittuu korkeammalle yhteistyösuhteen tasolle, mikä aiemman tutkimuksen perusteella

viittaisi suurempaan arvontuottopotentiaaliin. Toisaalta siinä, missä tämä ja moni muu aiempi tutkimus keskittyi tarkastelemaan yhteistyösuhdetta kahdenvälisenä, myöhemmässä tutkimuksessa olisi järkevää tarkastella myös useamman toimijan välisiä yhteistyösuhteiden verkostoja tai kolmen sektorin välisiä suhteita, joissa osapuolina olisi esimerkiksi järjestö, yritys ja julkisorganisaatio. Myös tarkastelemalla yhteistyösuhteiden verkostoa olisi mahdollista tuoda uutta näkökulmaa yritysten ja järjestöjen välisiä yhteistyösuhteita käsittelevään tutkimukseen.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Al-Tabbaa, O., Leach, D. & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657–678.
- Álvarez-González, L.I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M. & Sanzo-Perez, M.J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 112–123.
- Austin J.E. & Seitanidi M.M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758.
- Austin, J.E. & Seitanidi, M.M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929–968.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544–559.
- Borg, P. (1984). Luonnon- ja ympäristönsuojelun historia. Teoksessa: Ruuhijärvi, R. & Häyrinen, U. (toim.) *Ympäristönsuojelu 2. Luonnonsuojelu ja luonnonvarat*. 7–18. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Bouchard, M.J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: The example of the Québec housing sector. *Service Business*, 6(1), 47–59.
- Brown, L.D., Ebrahim, A. & Batliwala, S. (2012). Governing international advocacy NGOs. *World Development*, 40(6), 1098–1108.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Stone, M.M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(1), 44–55.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J. & Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California Management Review*, 56(2), 130–153.
- Dentoni, D., Bitzer, V.C. & Pascucci, S. (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 35–53.

- Doh, J.P. (2003). Nongovernmental organizations, corporate strategy and public policy: NGOs as agents of change. Teoksessa: *Globalization and NGOs: Transforming business, government and society*. Toim. Doh, J. P. & Teegan, H., 1–18. Praeger Publishers: Westport, US.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- European Commission. (2010). Europe 2020 Flagship Initiative—Innovation Union. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Brussels.
- Foster, M.K., Meinhard, A.G., Berger, I.E. & Krpan, P. (2009) Corporate philanthropy in the Canadian context: From damage control to improving society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(3), 441–466.
- Freeman, R.E., Martin, K. & Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303–314.
- Glavas, A. & Godwin, L.N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15–27.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A. & Phillips, R.A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74.
- Harrison, J.S. & Wicks, A.C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124.
- Hemingway, C.A. & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.
- Hirsjärvi S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007.) *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Tammi.
- Hlady-Rispal, M. & Servantie, V. (2018). Deconstructing the way in which value is created in the context of social entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 62–80.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks: Sage.
- Jaworska, S. (2018). Change but no climate change: Discourses of climate change in corporate social responsibility reporting in the oil industry. *International Journal of Business Communication*, 55(2), 194–219.

- Kline, B. (2011). *First along the river: A brief history of the US environmental movement*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Kolk, A., Vock, M. & Van Dolen, W. (2016). Microfoundations of partnerships: Exploring the role of employees in trickle effects. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 19–34.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Myllykangas, P. (2016). *Toward a relational stakeholder theory: attributes of value-creating stakeholder relationships*. Paper presented in the 76th annual meeting of the Academy of Management, August 5–9, 2016, Anaheim, California, USA.
- Kujala, J. & Korhonen, A. (2017). Value-Creating stakeholder relationships in the context of CSR, 63–85. Teoksessa: *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Springer, Cham.
- Lyakhov, A. & Gliedt, T. (2017). Understanding collaborative value creation by environmental nonprofit and renewable energy business partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, (4), 1448–1472.
- Le Ber, M. J. & Branzei, O. (2010a). Towards a critical theory of value creation in cross-sector partnerships. *Organization*, 17(5), 599–629.
- Le Ber, M. J. & Branzei, O. (2010b). Value frame fusion in cross sector interactions. *Journal of Business Ethics*, 94(S1), 163–195.
- Manka, M-L. 2006. *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- McCormick, J. (1991). *Reclaiming paradise: the global environmental movement*. Vol. 660. Indiana University Press.
- Murphy, M., Arenas, D. & Batista, J.M. (2015). Value creation in cross-sector collaborations: The roles of experience and alignment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 145–162.
- Never, B. (2011). Understanding constraints on nonprofit leadership tactics in times of recession. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(6), 990–1004.
- Oxford Dictionary of Environment and Conservation* (2017). 3rd ed. Oxford University Press.
- Pecoraro, M. (2016). Eettinen kuluttaminen kulutuskulttuurissa. Jyväskylä studies in business and economics 171. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. 89(1/2), 62–77.

- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49–65.
- Rodríguez, J.A., Giménez, C. & Arenas, D. (2016). Cooperative initiatives with NGOs in socially sustainable supply chains: How is inter-organizational fit achieved?. *Journal of Cleaner Production*, 137, 516–526.
- Rondinelli, D.A. & London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *The Academy of Management Executive*, 17(1), 61–76.
- Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Rey, M. & García, N. (2015). Business–nonprofit partnerships: A new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611–636.
- Schaefer, A., Williams, S. & Blundel, R. (2018). Individual Values and SME Environmental Engagement. *Business & Society*, 1–34.
- Seitanidi, M.M. & Crane, A. (2009). Implementing CSR through partnerships: understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(2 supplement), 251–477.
- Shellenberger, M. & Nordhaus, T. (2009). The death of environmentalism. *Geopolitics, History and International Relations*, 1(1), 121–163.
- Sirviö, M-L. (2010). *Organisaation vihreä työkalu - Green Office -ympäristöjärjestelmän vaikutukset organisaatiossa*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Szarka, J. (2013). From climate advocacy to public engagement: An exploration of the roles of environmental non-governmental organisations. *Climate*, 1(1), 12–27.
- Teegen, H., Doh, J.P. & Vachani, S. (2004) The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463–483.
- Telkänranta, H. (2008). Aatteen ja liikkeen aikakausia: Uusia ratkaisuja uusiin ongelmiin. 50–55. Teoksessa: *Laulujoutsenen perintö. Suomalaisen ympäristöliikkeen taival*. Toim. Telkänranta, H. & Parkkinen. S. Porvoo: Suomen luonnonsuojeluliitto.
- Telkänranta, H. (2008). Yhteistyötä yhdistyksissä: WWF muuttui varankerääjästä toimijaksi. 288–290 Teoksessa: *Laulujoutsenen perintö. Suomalaisen ympäristöliikkeen taival*. Toim. Telkänranta, H. & Parkkinen. Porvoo: Suomen luonnonsuojeluliitto.
- Tuomi, J. (2007). *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- United Nations Framework convention on climate change. (2015) *The Paris Agreement*. 21st Conference of the Parties, Paris: United Nations.
- Van Huijstee, M., Pollock, L., Glasbergen, P. & Leroy, P. (2011). Challenges for NGOs partnering with corporations: WWF netherlands and the environmental defense fund. *Environmental Values*, 20(1), 43–74.
- Van Tulder, R., Seitanidi, M.M., Crane, A. & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1–17.
- Vähäsarja, Irina (2013). *Angoravillan tuotanto kuohuttaa – vaateketjut selvittävät tuotteiden alkuperää*. Helsingin Sanomat 29.11.2013.
- Waddock, S.A. (1988). Building successful social partnerships. *Sloan Management Review*, 29(4), 17–23.
- Wassmer, U., Paquin, R. & Sharma, S. (2014). The engagement of firms in environmental collaborations: Existing contributions and future directions. *Business & Society*, 53(6), 754–786.
- Willetts, P. (2000). From "consultative arrangements" to "partnership": The changing status of NGOs in diplomacy at the UN. *Global Governance*, 6(2), 191–212.
- WWF Suomi (2015). WWF Green Office -merkki. Käyttöopas. Saatavilla: <https://wwf.fi/mediabank/7792.pdf>
- Yaziji, M. (2004). Turning gadflies into allies. *Harvard business review*, 82(2), 110–115.
- Ählström, J. & Sjöström, E. (2005) CSO's and business partnerships: Strategies for interaction. *Business Strategy and the Environment*, 14(4), 230–240.

WWW-sivut

- Amer Sports. Energy and climate. Amer Sports Oyj:n internet-sivusto. Viitattu 12.4.2018. <https://www.amersports.com/responsibility/environment/energy-and-climate/>
- Kojamo. Eettiset periaatteet. Kojamo Oyj:n internet-sivusto. Viitattu 12.4.2018. <https://kojamo.fi/vastuullisuus/eettiset-periaatteet/>
- Taskut. Services. Taskut Oy:n internet-sivusto. Viitattu 12.4.2018. <https://taskut.fi/en/services/>
- WWF. (2017). WWF Suomen Green Office -sivusto. Viitattu 15.2.2018. <https://wwf.fi/vaikuta-kanssamme/greenoffice/>

Henkilölähteet

T3. Mainos- ja viestintätoimisto Taskut. Asiakkuuspäällikkö Lotta Suoranta. 9.2.2018, Helsinki.

T4. Metso Minerals. Service Delivery Manager Helena Salovaara (a) & HR-asiantuntija Riina Ainasvuori (b). 27.2.2018, Tampere.

T5. Amer Sports. Corporate Responsibility and Communications Manager Tea Lindfors. 13.3.2018, Helsinki.

T6. Kojamo. Toimitilavastaava Jirka Tuominen. 13.3.2018, Helsinki.

W1. Green Office -tarkastaja Kirsi Nurminen. 5.2.2018, Tampere.

W2. Green Office -päällikkö Helka Julkunen. 9.2.2018, Helsinki.

LIITE 1: Teemahaastattelurunko yrityksille

Työnkuva - Kerro työtaustastasi ja tämänhetkisestä työnkuvastasi.¹

- Millainen työhistoriasi on?
- Millainen työnkuvasi on nyt?
- Kuinka työnkuvasi liittyy yhteistyöhön WWF:n kanssa?
- Miten yhteistyö näkyy jokapäiväisessä työssäsi?
- Kuinka usein ja millä tavoin olet yhteydessä WWF Suomeen?

Yhteistyösuhteen alkaminen - Kerro yhteistyön alkamisesta.

- Milloin ja miten yhteistyö alkoi?
- Kumpi osapuoli teki aloitteen yhteistyösuhteen aloittamisesta?
- Miksi yhteistyötä päätettiin tehdä ympäristöjärjestön kanssa? Miksi WWF:n kanssa?
- Miten yhteistyön tavoitteet/tarkoitus määriteltiin ja mitä ne olivat?
- Mikä on yhteistyön merkitys yritykselle?

Yhteistyösuhteen kehitys ja nykytila - Kerro kuinka Green Office -yhteistyö on vuosien kuluessa muuttunut/kehittynyt ja millaista se on nyt.

- Millaista Green Office -yhteistyö on nyt? Miten GO näkyy toimiston arjessa?
- Miten yhteistyösuhde on muuttunut?
- Onko yhteistyösuhteen merkitys organisaatiollesi muuttunut? Mikä sen merkitys on nyt?

Yhteistyösuhteesta syntyvä arvo organisaatiollesi, WWF:lle, muille (esimerkiksi työntekijät, ympäristö, yhteiskunta, asiakkaat) - Kerro koetko Green Office -yhteistyöstä syntyneen arvoa. Kenelle?

- Koetko oman organisaatiosi hyötynneen yhteistyösuhteesta? Miten?
- Uskotko WWF:n hyötynneen yhteistyösuhteesta? Miten?
- Uskotko organisaatiosi muiden sidosryhmien hyötynneen yhteistyösuhteesta? Miten?

Yhteistyösuhteen tulevaisuus - Kerro millaisena näet Green Office -yhteistyön tulevaisuuden omassa organisaatiossasi tai yleisesti.

- Jatkuuko yhteistyö tulevaisuudessa?
- Kuinka uskot tai toivot yhteistyön kehittyvän tulevaisuudessa?
- Kuinka tärkeänä näet yhteistyösuhteen organisaation kanssa tulevaisuudessa?

¹ Pääteemat (kursivoitu) olivat haastateltavan käytössä haastattelun aikana

LIITE 2: Teemahaastattelurunko WWF:lle

Työnkuva - Kerro työtaustastasi ja tämänhetkisestä työkuvastasi.¹

- Millainen työhistoriasi on?
- Millainen työnkuvasi on nyt ja miten se liittyy Green Officeen?
- Kuinka usein ja millä tavoin olet yhteydessä yrityksiin?

Yhteistyösuhteen alkaminen - Kerro yhteistyön alkamisesta.

- Miten Green Office -yhteistyö yleensä alkaa?
- Kumpi osapuoli on yleensä aloitteellinen yhteistyön aloittamisessa?
- Miten yhteistyön tavoitteet/tarkoitus määritetään ja mitä ne ovat?
- Mikä on Green Office -yhteistyön merkitys WWF Suomelle?

Yhteistyösuhteen kehitys ja nykytila - Kerro kuinka Green Office -yhteistyö on vuosien kuluessa muuttunut/kehittynyt ja millaista se on nyt

- Kuvaile Green Office -yhteistyön prosessia. Miten Green Office otetaan käyttöön? Kuinka se näkyy toimistoissa?
- Miten Green Office -yhteistyösuhde on ajan kuluessa muuttunut?
- Onko yhteistyösuhteen merkitys WWF:lle muuttunut? Mikä sen merkitys on nyt?

Yhteistyösuhteesta syntyvä arvo organisaatiollesi, yhteistyökumppanille, muille (esimerkiksi työntekijät, ympäristö, yhteiskunta, asiakkaat) - Kerro koetko Green Office -yhteistyöstä syntyneen arvoa. Kenelle?

- Koetko organisaatiosi hyötynneen yhteistyösuhteesta? Miten?
- Uskotko yhteistyökumppanin hyötynneen yhteistyösuhteesta? Miten?
- Uskotko organisaatiosi muiden sidosryhmien hyötynneen yhteistyösuhteesta? Miten?

Yhteistyösuhteen tulevaisuus - Kerro millaisena näet Green Office -yhteistyön tulevaisuuden.

- Tiedätkö joistakin lähitulevaisuudessa tapahtuvista Green Officea koskevista uudistuksista?
- Kuinka uskot tai toivot yhteistyön kehittyvän tulevaisuudessa?

¹ Pääteemat (kursivoitu) olivat haastateltavan käytössä haastattelun aikana